

Caderno Especial de **LIDERANÇA MILITAR** *(Boas Práticas)*



**BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA MILITAR
NO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO (SECEx)**



Caderno Especial de
LIDERANÇA MILITAR
(Boas Práticas)

Comandante do Exército

Gen Ex Tomás Miguel Miné Ribeiro Paiva

Departamento de Educação e Cultura do Exército

Gen Ex Flavio Marcus Lancia Barbosa

Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército

Gen Bda Luciano Antonio Sibinel

Diretor da BIBLIEx

Cel Fábio Ribeiro de Azevedo

Coordenação de Publicações da BIBLIEx

Cel R1 Leocir Dal Pai

Cap R1 Antonio Carlos Manhães de Souza

Assessoria de Liderança e Valores Militares (ALVM) - Grupo de Trabalho do Caderno Especial de Liderança Militar:

Orientador - Asse Esp Ch DECEEx

Gen Bda R/1 PTTC Severino de Ramos Bento da Paixão

Chefe – ALVM

Cel R/1 PTTC Elias Ely Gomes Vítório

Coordenador – ALVM

Cel R/1 PTTC Jucenilio Evangelista da Silva

Assessor em Ciências Sociais – ALVM

Cel R/1 PTTC Denis de Miranda

Especialista em História Militar – ALVM

Maj R/1 PTTC Edgley Pereira de Paula

Assessora Pedagógica – ALVM

Prof. Dra. Débora Castilho Duran Prieto Negrão de Souza

Secretário – ALVM

TC R/1 PTTC Ivan Xavier

Of Sp Asse Dout – DECEEx

Cel R/1 PTTC João Marcio Pavão Barroso

Of Sp AGE - DECEEx

Cel R/1 PTTC João Pinto Sarmiento

Cel R/1 PTTC Heider Teixeira de Santana

Of Sp DESMIL

Cel R/1 PTTC Amauri Silvestre

Maj Ronaldo Gomes Mariano Junior

Of Sp ECEME

Cel R/1 PTTC Duilio Paulo Silva de Miranda

Of Sp AMAN

Cel R/1 PTTC João Augusto Vargas Ávila

Of Sp AMAN (Psicólogo)

TC R/1 PTTC Eugênio de Godoy Machado

Of Sp EsAO

TC João Paulo da Silva Nunes

Of Sp CPOR-RJ

Maj Davidson Macdobel Marinho

Of Sp DETMIL

Cel R/1 PTTC Afonso Eduardo Lins Barbosa

Of Sp ESA

TC Leonardo Henrique Medeiros Rodrigues

Cap R/1 PTTC Wilson Francisco de Oliveira

Of Sp EASA

Maj Anderson Salvador da Silva

Of Sp DEPA

Cel R/1 PTTC Paulo Roberto Pereira Gomes

Of Sp DEPA (organizadores)

Cel Alessandra Martins Gomes Feitosa

TC Mônica de Castro Magalhães

Of Sp CCFEx

TC Wagner Siqueira Romão

Of Sp DPHCEx

Cel R/1 PTTC Antonio Ferreira Sobrinho

TC R/1 PTTC Maristela Ferreira da Silva

Auxiliar administrativo - ALVM

Cap R1 Edson Pereira de Carvalho

Diagramação e Projeto Gráfico - BIBLIEx

3º Sgt Tatiane Duarte

Revisão - BIBLIEx

TC R1 Daniel Soares Filho

Capa

Débora Duran

Fotografia

eb.mil.br



PALAVRAS DO CHEFE DO DECEX

Na era do Conhecimento, nossas vidas são repletas de desafios e novas experiências, que estimulam ainda mais o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) a buscar uma constante evolução para a melhor efetividade da Educação Militar.

Para fazer frente a esses cenários complexos que se apresentam, o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX) conta com profissionais selecionados, militares e civis, que são exemplos para todos os cadetes e alunos dos nossos estabelecimentos de ensino militar. Dessa forma, o DECEX zela pela evolução continuada da Educação Militar assentada na História Militar, nas tradições e nos valores da nossa Força Terrestre. Ação essa sintetizada pelo seu lema: *“Preservando Valores, Forjando Líderes”*.

Sendo assim, e em atendimento à diretriz do Comandante do Exército de “aprimorar a educação militar por meio do incremento do ensino da liderança e da História Militar, do desenvolvimento de competências profissionais e do fortalecimento das competências atitudinais, no que tange à internalização dos valores militares, da ética e do culto às tradições”, o DECEX apresenta este caderno especial como mais uma contribuição para os processos de ensino e aprendizagem. A intenção é compartilhar com os docentes e discentes dos estabelecimentos de ensino do SECEX boas práticas, que contribuam para o desenvolvimento da capacidade de liderança em todos os níveis, postos e graduações.

Nesse contexto, cabe lembrar que os militares, discentes das escolas militares, e os alunos dos colégios militares, na vertente da educação básica, estão sendo capacitados para comandar e para liderar; por isso, aprendem, desde o início da sua formação, a se colocar no lugar dos seus comandados e dos seus companheiros, obedecendo. Essa atitude de respeito perante os superiores hierárquicos é um dos primeiros passos rumo à conquista da sua capacidade de liderança, fazendo com que o futuro comandante e profissional das armas conduza seus subordinados pelo exemplo, e mantenha a sua tropa unida, treinada e motivada para cumprir com excelência e eficácia as missões.

Ademais, a profissão militar capacita parcela da sociedade, preparando-a para ser empregada como força armada na guerra, situação extrema em que os subordinados estarão diante de um ambiente conformado pelo caos, destruição e ação do fogo do inimigo. Nesse contexto desafiador, caberá ao comandante, em todos os níveis, exercer com muita habilidade a sua capacidade de liderança militar para conduzir seus subordinados ao cumprimento do maior dever cívico, ou seja, defender a pátria, correndo o risco de ter que sacrificar a própria vida.

Em síntese, o líder é aquele que lidera pelo exemplo e correção de atitudes; deixa claro o propósito e a importância do trabalho que realiza; busca resolver os problemas sem hesitação; sabe ouvir seus subordinados com a atenção que eles merecem; busca inovar sem medo, evitando a roti-

na, e foca nas necessidades dos seus liderados. Além disso, o líder define bem as responsabilidades de cada membro da equipe, descentraliza a execução; pratica o respeito à hierarquia e à disciplina, bem como à ética, aos deveres e às manifestações do valor militar.

Em resumo, são esses valores militares e o conjunto de boas atitudes que identificam e unem os militares, contribuindo para a prática da camaradagem e o fortalecimento do espírito de corpo, fazendo, ainda, com que os liderados confiem e nutram respeito e admiração pelo chefe e comandante.

Ressalto e agradeço a participação da Diretoria de Educação Superior Militar, da Diretoria de Educação Técnica Militar, da Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial, do Centro de Capacitação Física do Exército e, especialmente, da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército e da Assessoria de Liderança e Valores Militares, bem como de todos os estabelecimentos de ensino do Exército, na elaboração deste Caderno Especial de Liderança Militar.

Aproveitem bem a leitura das boas práticas aqui indicadas.

APRESENTAÇÃO DO CHEFE DA ALVM

A Assessoria de Liderança e Valores Militares do Departamento de Educação de Cultura do Exército (DECEX) apresenta a primeira edição do Caderno Especial de Liderança Militar, cujo objetivo principal é compartilhar as boas práticas existentes nos Estabelecimentos de Ensino (Estb Ens) do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX), todas voltadas ao desenvolvimento da liderança militar. Espera-se, com a prática dessas ações, que o processo de educação militar contribua, cada vez mais, com a capacitação de líderes para a nação brasileira.

Nesta primeira edição são apresentadas várias ações que auxiliam na incorporação e desenvolvimento da liderança, tanto nos docentes, quanto nos discentes dos Estb Ens. Trata-se, portanto, de uma coletânea de práticas e não de um manual doutrinário. Cabe ressaltar que este trabalho não esgota as inúmeras “boas práticas” existentes, mas consegue registrar muitas delas.

A liderança, baseada nos valores militares, é tema dos mais relevantes para o profissional militar, pois o Exército é organizado em uma estrutura de comando que, desde os menores escalões necessita de comandantes com desenvolvida capacidade de liderança. E o que identifica e une os militares são a ética, os deveres e as manifestações essenciais do valor militar, os quais estão registrados no Estatuto dos Militares, nos artigos 28, 31 e 27, respectivamente.

A capacidade de liderança é, portanto, fator relevante para o êxito das missões em qualquer nível de comando, crescendo de importância proporcionalmente ao grau de responsabilidade do comandante. O manual de campanha Liderança Militar (C 20-10), já no capítulo 1 demarca: “não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança.”

Segundo o general de divisão Octávio Costa que, no posto de primeiro-tenente, integrou a Força Expedicionária Brasileira (FEB) na Segunda Guerra Mundial, o líder deve, primeiramente, conhecer a si mesmo: “começai a conhecer-vos, a vós próprios, profundamente”. Dessa forma, ao identificar, com humildade, suas limitações, buscará aperfeiçoar-se para conduzir seus subordinados pelo exemplo.

Agradeço aos integrantes do Grupo de Trabalho criado para a produção desta primeira edição do Caderno Especial de Liderança Militar.

Desfrutem de uma boa leitura!



SUMÁRIO

● 1. BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO SISTEMA COLÉGIO MILITAR DO BRASIL (SCMB).....	11
● 1.1 Considerações.....	11
● 1.2 Boas práticas relacionadas aos docentes.....	11
● 1.3 Boas práticas relacionadas aos discentes.....	17
● 1.4 Práticas comuns a todo o SCMB.....	18
● 1.5 Atividades dos CM.....	22
● 2. BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO.....	31
● 2.1 Considerações.....	31
● 2.2 Boas práticas relacionadas aos docentes.....	32
● 2.3 Boas práticas relacionadas aos discentes.....	44
● 2.4 Outras considerações.....	54
● 3. BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS DE APERFEIÇOAMENTO E ESPECIALIZAÇÃO.....	55
● 3.1 Considerações.....	55
● 3.2 Boas práticas relacionadas aos docentes.....	56
● 3.3 Boas práticas relacionadas aos discentes.....	57
● 3.4 Programa de liderança da EASA para discentes.....	60
● 3.5 Outras considerações.....	76
● 4. BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA ESCOLA DE ALTOS ESTUDOS.....	77
● 4.1 Considerações.....	77
● 4.2 Boas práticas relacionadas aos docentes.....	77
● 4.3 Boas práticas relacionadas aos discentes.....	79
● 4.4 Outras considerações.....	90
● 5. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	91
● 5.1 Considerações.....	91

● 5.2	Objetivos do treinamento físico militar	91
● 5.3	Boas práticas para o corpo docente das escolas do DECEX	92
● 5.4	Boas práticas no TFM nas escolas de formação	93
● 5.5	Observância dos princípios do treinamento físico	94
● 5.6	O treinamento físico com foco na operacionalidade	95
● 5.7	O treinamento físico como meio para desenvolver valores e atitudes	95
● 5.8	Boas práticas de TFM nas escolas de aperfeiçoamento	95
● 5.9	Boas práticas de TFM nas escolas de altos estudos do exército	96
● 5.10	Boas práticas de TFM nos Colégio Militares	97
● 5.11	Outras considerações	98
● 6.	BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO SISTEMA CULTURAL DO EXÉRCITO (SCEX)	101
● 6.1	Considerações	101
● 6.2	O Sistema Cultural do Exército (SCEX)	102
● 6.3	Boas práticas no SCEX	103
● 6.4	Preservação de Material de Emprego Militar da Força Expedicionária Brasileira (FEB)	103
● 6.5	Prêmios literários com temas relacionados à História Militar Brasileira	104
● 6.6	Apoio técnico às OMs e aos Espaços Culturais cadastrados no SCEX	104

BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO SISTEMA COLÉGIO MILITAR DO BRASIL (SCMB)

1.1 CONSIDERAÇÕES

Na visão do SCMB, líderes se reconhecem e se identificam no exercício das atividades. Líderes não nascem prontos, mas são formados e aprimoram suas habilidades com as boas práticas. Alguns desenvolvem mais essa capacidade, outros menos; mas, dentro de uma escola, sempre haverá alguém desempenhando esse papel.

Trazendo esse tema para os nossos Colégios Militares, podemos observar que existem vários papéis de liderança sendo exercidos por agentes de ensino, alunos, professores, dentre outros profissionais.

Desenvolver a capacidade de liderança desde a educação básica é um desafio muito importante. Considerando que sempre estamos aprendendo, nas atividades rotineiras é possível perceber indícios dessa capacidade que é amadurecida, consolidada e estimulada conforme as diferentes realidades etárias e os anos de escolarização. É com esse entendimento que a liderança foi selecionada para integrar o rol das competências socioemocionais (CSE) do SCMB, exatamente pela vinculação ao seu projeto pedagógico (PP) e à sua missão.

Isso posto, o desenvolvimento de líderes também depende da responsabilidade da escola. Trata-se de uma responsabilidade solidária e colaborativa por parte de todos os integrantes dos Colégios Militares (CM) em parceria com as famílias dos alunos. Com uma proposta fortemente fundamentada nos valores e tradições do

Exército Brasileiro, a missão dos CM é oferecer a educação básica para adolescentes e jovens, na condução do ensino fundamental II e médio, preparando-os para as carreiras militares ou universitárias. No cumprimento dessa missão, o entendimento e comprometimento de seu corpo docente e seus agentes de ensino transcende o simples processo de ensino-aprendizagem para além das salas de aula, interseccionando a própria vida do aluno.

1.2 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DOCENTES

Seguindo orientação do MEC, mais precisamente do normativo denominado Base Nacional Comum Curricular (BNCC), inserido nas Normas de Psicopedagogia Escolar (NPEEB), encontra-se a Matriz das Competências Socioemocionais do SCMB. Essa matriz foi devidamente adaptada para as necessidades dos CM e alinhada ao PP/SCMB.

A proposta dessa Matriz é permitir que o docente desenvolva, de forma intencional, as atitudes e valores dentro de sala de aula, compreendendo que ao mesmo tempo em que o cognitivo se encontra em atividades plenas, o atitudinal também participa desse processo e que tem muito a agregar no processo ensino-aprendizagem.



Desenvolvimento de competências atitudinais

Fonte: CMRJ

1.2.1. ATUAÇÃO DOS DOCENTES COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

A matriz é composta por cinco grandes eixos e integrada por 15 (quinze) competências a serem desenvolvidas nos alunos. O docente orientado para o desenvolvimento dessas com-

petências atua fortemente como vetor de aprimoramento de capacidades e, principalmente, de liderança perante os seus alunos.

EIXO 1 – PENSAMENTO CIENTÍFICO, CRÍTICO E CRIATIVO

Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.

CRIATIVIDADE	Criar soluções e desenvolver ideias e produtos inovadores e úteis para um contexto sócio-histórico.
CURIOSIDADE	Desejo de entender o que não se conhece. Cultivar uma mentalidade que busca sempre aprender, compreender o mundo e explorar novas ideias.
SENSIBILIDADE	Reconhecer, valorizar e perceber as diversas manifestações humanas (sociais, artísticas e culturais e da natureza), compreendendo a sua função, expressão e conexão com as relações da vida cotidiana, bem como entendendo a importância de sua contribuição para essas relações

EIXO 2 – COMUNICAÇÃO

Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos, além de produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.

LIDERANÇA	Influenciar, de forma positiva, pessoas e comportamentos. Formação de relações éticas entre pessoas com o propósito de alcançar objetivos comuns.
ASSERTIVIDADE	Capacidade de expressar suas opiniões de forma transparente e respeitosa, sem renunciar às suas convicções.

EIXO 3 – AUTOCONHECIMENTO E AUTOCUIDADO

Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.

ORGANIZAÇÃO	Forma como o indivíduo se estrutura para atingir os resultados pretendidos. Percepção focada no presente e em suas várias perspectivas.
AUTOCONFIANÇA	Usar seus conhecimentos, habilidades e atitudes com confiança e coragem, analisando, selecionando e utilizando as estratégias mais adequadas de que dispõe para vencer desafios.
AUTOCONTROLE	Capacidade de controlar ou de ter o domínio sobre seus próprios impulsos, emoções e paixões, considerando o impacto positivo ou negativo que possa causar a si e/ou ao grupo; controle sobre si mesmo. Controle emocional ou expressão de equilíbrio diante de situações diversas.

EIXO 4 – EMPATIA E COOPERAÇÃO

Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, suas identidades, suas culturas e suas potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.

RESPEITO	Influenciar, de forma positiva, pessoas e comportamentos. Formação de relações éticas entre pessoas com o propósito de alcançar objetivos comuns.
COOPERAÇÃO	Estabelecer uma relação harmônica que permita planejar, decidir e realizar ações e projetos colaborativamente.

EIXO 5 – RESPONSABILIDADE E CIDADANIA

Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

RESILIÊNCIA	Forma como o indivíduo se estrutura para atingir os resultados pretendidos. Percepção focada no presente e em suas várias perspectivas.
AUTONOMIA	Usar seus conhecimentos, habilidades e atitudes com confiança e coragem, analisando, selecionando e utilizando as estratégias mais adequadas de que dispõe para vencer desafios.
CIVISMO E PATRIOTISMO	Capacidade de controlar ou de ter o domínio sobre seus próprios impulsos, emoções e paixões, considerando o impacto positivo ou negativo que possa causar a si e/ou ao grupo; controle sobre si mesmo. Controle emocional ou expressão de equilíbrio diante de situações diversas.
DISCIPLINA	Agir de acordo com o conjunto de regras e normas que são estabelecidas pelo SCMB.



Desenvolvimento de civismo e patriotismo.

Fonte: CMRJ

A partir da matriz apresentada, pode-se observar que a liderança se encontra vinculada ao eixo comunicação e tem as seguintes habilidades a serem observadas: Influenciar, de forma positiva, pessoas e comportamentos.

1.2.2 FORMAÇÃO DE RELAÇÕES ÉTICAS ENTRE PESSOAS COM O PROPÓSITO DE ALCANÇAR OBJETIVOS COMUNS.

Considerando, pois, a faixa etária e o nível de escolaridade do público-alvo, a liderança, na perspectiva do discente, estará relacionada diretamente com o momento de desenvolvimento das funções executivas superiores e com a necessidade de preparar esse aluno para a mudança de ciclo de escolaridade que ocorre entre o ensino fundamental e médio, além de colaborar para a melhoria do relacionamento intra e interpessoal dos alunos.



Competição de esgrima
Fonte: CMBH

1.2.3 PARTICIPAÇÃO DE INTEGRANTES DA DIVISÃO DE ENSINO EM ATIVIDADES DE ORGANIZAÇÕES MILITARES

A participação de integrantes da Divisão de Ensino em atividades de organizações militares é uma prática que também pode contribuir para o desenvolvimento da liderança. Tanto as visitas realizadas por professores civis como a efetiva participação de militares nos exercícios de desenvolvimento da liderança conhecidos como EDL são oportunidades valiosas de aprendizagem que tendem a impactar direta ou indiretamente a capacidade de liderança dos agentes diretos ou indiretos de ensino.

1.2.4 PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS DE CARÁTER PEDAGÓGICO

Os eventos de caráter pedagógico, tais como os Estágios de Atualização Pedagógica (ESTAP), o Seminário de Educação a cargo da DEPA e dos próprios CM são ações específicas que contribuem para o desenvolvimento da liderança, considerando que essa perpassa a dinâmica das diversas ações voltadas ao aprimoramento das práticas educativas.

As diversas temáticas contempladas nos eventos pedagógicos contribuem, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento da liderança docente e, conseqüentemente, discente. Os assuntos tratados tendem a impactar positivamente a liderança educacional, uma vez que o aperfeiçoamento das metodologias de ensino e a melhoria das relações interpessoais são fundamentais para que os docentes possam, cada vez

mais, influenciar positivamente os alunos para se engajarem nos processos de aprendizagem de conteúdos factuais, conceituais e procedimentais. Adicionalmente, é mister destacar que a importância crucial dos conteúdos atitudinais, atrelados de modo transversal aos demais conteúdos, é enfatizada constantemente no teor das palestras, oficinas, reuniões e trabalhos em grupo, momentos em que os docentes interagem de forma crítica, criativa e colaborativa. Como consequência da liderança educacional, diretamente relacionada à melhoria da performance profissional dos docentes, pode-se notar maior êxito na aprendizagem dos alunos e, assim, no desenvolvimento de suas competências.



Capacitação de professores
Fonte: CMBH

Em relação à pertinência de se contemplar o desenvolvimento da liderança entre os alunos e alunas dos colégios militares, faz-se necessário esclarecer o *porquê* ou o motivo que justifica o enfrentamento de tal desafio. O foco na formação de líderes discentes, na educação básica, revela-se como compromisso institucional no sentido de garantir, no presente, práticas educativas fundamentadas em princípios e valores a partir dos quais será possível entregar à sociedade brasileira, no futuro, líderes militares e civis competentes, comprometidos e que pautam sua conduta na ética profissional.

No que diz respeito ao *para quê*, ou ao objetivo, o mote que adorna a entrada do Colégio Militar de Brasília revela-se como exemplo representativo do foco das práticas educativas que são realizadas nos contornos de todo SCMB. “*Formando, hoje, os líderes de amanhã*” é uma afirmativa orientadora da dinâmica pedagógica baseada no código de honra apresentado no acrônimo líder, devidamente posicionado antes do portão de entrada como marca distintiva de um colégio militar.

L – lealdade e honestidade
I – iniciativa e nobreza de atitude
D – disciplina e camaradagem
E – estudo e amor à cultura
R – respeito às normas do colégio.

No que diz respeito ao *como*, ou aos modos pelos quais os colégios militares contribuem para o desenvolvimento da liderança, trata-se do conjunto das práticas educativas realizadas nos contornos do SCMB. Tanto as práticas comuns a todos os colégios militares como aquelas que são específicas de cada contexto contribuem, em seu conjunto, para o desenvolvimento da liderança. Nesse sentido, é preciso esclarecer que o todo é sempre maior que a soma das

1.3 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DISCENTES

Considerando que o SCMB possui uma identidade curricular peculiar, e que a educação em valores é uma interseção desse currículo, destacaremos as atividades comuns a todos os CM e as específicas, apresentando as boas práticas diferenciadas dos CM que contribuem direta ou indiretamente para o desenvolvimento da liderança discente.

partes, razão pela qual não se pode justificar a importância de cada prática educativa de forma isolada, uma vez que é justamente na dinâmica inter-relacional, interdisciplinar e de caráter longitudinal é que se constituem os processos complexos que contribuem para a formação de líderes.

Merece ainda destacar que, psicologicamente, até os 15 anos, período etário em que os adolescentes se encontram cursando a educação básica, as funções cognitivas superiores (o controle inibitório, a memória operacional e a flexibilidade cognitiva) encontram-se em pleno estágio de desenvolvimento e de maturação. São essas instâncias que permitem ao indivíduo angariar informações e manipular mentalmente as ideias de modo a permitir rápida adequação em diferentes situações da vida.

Com o apoio da neurociência, pode-se ratificar, pois, a importância de práticas de desenvolvimento de liderança em diferentes níveis nos diferentes anos escolares a fim de que, ao final do ensino médio, possamos observar a importância da prática e do exemplo para a vida dos alunos.

alunos, pois depende das relações interpessoais que envolvem de respeito, disciplina e responsabilidade, bem como consolidam o princípio da autoridade (ainda que entre os pares), tendo em vista um aluno estar em função de liderança em relação aos demais.

O aluno tem a oportunidade de chefiar a turma durante o período de uma semana, quando é realizado o rodízio da função. Nesta oportunidade, o aluno é orientado sobre os procedimentos e atribuições que deve cumprir, sendo avaliado pelos professores e instrutores/monitores.



*Apresentação da turma pelo chefe de turma
Fonte: CMBel*

1.4 PRÁTICAS COMUNS A TODO O SCMB

1.4.1 NOMEAÇÃO DE CHEFE E SUBCHEFE DE TURMA

Cada turma tem, semanalmente, dois alunos responsáveis pela apresentação do grupo ao professor, pela retirada de faltas e pela manutenção do cuidado e da limpeza da sala de aula. Esse tipo de atribuição contribui para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos

1.4.2 INDICAÇÃO PARA A LEGIÃO DE HONRA

Para alcançar esse mérito, o aluno deve ter comportamento excepcional, ter nota final (NF) igual ou superior à média mínima (5,0) em todas as disciplinas e destacar-se pela lealdade, honestidade, iniciativa, nobreza de atitudes, dis-

ciplina, camaradagem, estudo e amor à cultura e respeito às normas do colégio, valores esses cultuados pela Instituição.



Formatura Legião de Honra
Fonte: CMS



Formatura do Batalhão Escolar
Fonte: CMS

1.4.3 COMPOSIÇÃO DO BATALHÃO ESCOLAR

Constituindo-se na referência máxima da vida militar, os alunos são dispostos dentro de uma hierarquia que destaca os alunos na dimensão cognitiva. A partir do 1º trimestre do 6º ano, quando o primeiro colocado é promovido a cabo aluno, até o 3º ano do EM, quando o primeiro colocado é promovido a coronel aluno, os alunos assumem postos e funções no comando dos demais colegas. Em uma formatura autoconduzida, eles mesmos precisam exercer as funções de apresentação das companhias, dos pelotões e assumem as orientações para todos os demais alunos. São, pois, referências positivas para todo o corpo discente.

1.4.4 ESCOLHA DOS REPRESENTANTES DE TURMA

Por meio de uma votação realizada no âmbito de cada turma, são selecionados um aluno e uma aluna para representar a turma perante a seção psicopedagógica e companhia de alunos e nos conselhos de classe. Os escolhidos têm a atribuição de levantar anseios, sugestões, oportunidades de melhoria e atuam, ainda, como auxiliares para manutenção da disciplina em sala de aula.

1.4.5 ESCOLHA DOS INTEGRANTES DA GUARDA DE LANCEIROS

Os alunos destaques selecionados do Grêmio de Cavalaria participam de recepções de autoridades e eventos militares destacando-se pela vibração, garbo e responsabilidade perante os demais alunos.

1.4.6 LOCUÇÃO E CONDUÇÃO DE CERIMONIAL

Os alunos são estimulados a participarem de atividades de locução e condução de cerimonial e formaturas. Nessas tarefas, os alunos conduzem a formatura geral do CMJF.



Locução e condução cerimonial

Fonte: CMJF

1.4.7 AUTOCONDUÇÃO DE FORMATURA

Formatura presidida pelo coronel aluno. Nela foram abordados temas como disciplina, aplicação aos estudos, responsabilidade, companheirismo entre outros. Esta ação acontece com periodicidade de uma vez ao mês a fim de que o posto de coronel aluno seja exemplo de dedicação e comprometimento aos demais estudantes.

1.4.8 RECEPÇÃO DE AUTORIDADES

A recepção às autoridades é sempre realizada por meio de escolta a cavalo, chegada ao CM e a apresentação da Guarda de Honra com a Guarda Bandeira. A Autoridade passa a tropa em revista acompanhado do coronel aluno.



Recepção de autoridade por meio de escolta a cavalo

Fonte: CMR

1.4.9 ELABORAÇÃO DO PROJETO VALORES

Todos os CM precisam elaborar o Projeto Valores, conforme orientado nas Normas de Psicopedagogia Escolar da Educação Básica (NPPEB/SCMB). A partir do Anexo A – Educação em Valores, as Divisões de Ensino dos CM elegem os atributos e temas para que possam ser desenvolvidos em uma perspectiva multidisciplinar, integrando todos os alunos, corpo permanente e corpo docente.



Estudo de Libras
Fonte: CMM



Doação de sangue
Fonte: CMBH

1.4.10 ENTREGA DE ALAMAR

Os alunos que alcançam média 8,0 em todas as disciplinas escolares recebem uma distinção diante de seus pares para que sejam reconhecidos pelo mérito cognitivo alcançado. Essa distinção é celebrada por meio da entrega do ALAMAR. Uma cordinha com as cores do uniforme do CM, que deve ser ostentada sempre do lado esquerdo.

A entrega do ALAMAR é realizada em formatura do Comandante, com o Corpo de Alunos em forma e conta com a presença da família, importante parceiro na trajetória educacional dos alunos.



Formatura de entrega do alamar
Fonte: CMB

1.4.11 CANTO DE HINOS E CANÇÕES

Hábito comum em todas as formaturas militares, o canto de hinos e canções desperta muitas emoções. Seja pela vibração do civismo e patriotismo, seja pela primeira vez em uma escola de Formação ou pela última vez, em forma. A marca do sentimento de pertencimento e do desejo de estimular os pares a cantarem junto é pilar de desenvolvimento de liderança.

1.5 ATIVIDADES DOS CM

1.5.1 COLÉGIO MILITAR DE BRASÍLIA (CMB)

Atividades sociais

Alunos do Colégio Militar de Brasília (CMB) integrantes do grupo COBERTAMOR, que busca ajudar moradores de rua em Brasília, desde 2018, realizaram a entrega de cobertores e agasalhos para famílias que se encontram em situação de rua, acampados na Asa Norte. A ação social prosseguiu suas atividades colaborando com a doação de material junto a Base 907 de Assistência Social do Distrito Federal do Brasil. A ação solidária contemplou diversas famílias, levando um pouco de dignidade e acolhimento a quem faz das ruas a sua morada. Cabe ressaltar, que a participação dos alunos nesta ação ocorre por intermédio de lideranças estudantis preocupadas com o bem-estar do próximo.



Atividade social
Fonte: CMB

Desenvolvendo liderança desde a entrada no CM

Alunos do 6º ano, acompanhados da mascote Nicodemus, visitaram o Centro de Ensino Especial II, durante a semana de comemoração do dia das crianças. O evento foi coroado de êxito, pois permitiu que crianças com necessidades especiais tivessem contato com o carneiro mascote do colégio e com outras crianças de suas faixas etárias. Outro aspecto, a destacar, foi a possibilidade de imersão dos jovens alunos do colégio, na rotina de alunos com necessidades especiais, permitindo uma experiência única e enriquecedora.

Pista de liderança

Um grupo de 35 alunos do CMB visitou, no ano letivo de 2022, o Centro de Instrução e Adestramento de Brasília Almirante Domingos de Mattos Cortez (CIAB). Na ocasião, eles passaram pela pista de liderança dessa organização militar, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento da capacidade de liderança de militares da Marinha. Essa capacitação tem se mostrado extensível não apenas a outras forças singulares e auxiliares, como também a empresas civis e outras instituições. A pista se compõe de dez estações, em que são realizados exercícios e observados atributos, como autocontrole, capacidade decisória, comunicação e espírito de equipe. Para a execução, é elaborado um tema, transmitido aos instruídos no primeiro compartimento, onde há uma aeronave SH-3B *Sea King* inoperante. Ao final da aplicação da pista, é realizado *debriefing* sobre o desempenho das equipes. O CIAB é organização militar de ensino subordinada ao comando do 7º Distrito Naval, situada em Santa Maria (DF). Tem entre suas atribuições a formação de oficiais temporá-

rios do serviço militar inicial e voluntário, cabos e marinheiros temporários, marinheiros recrutas e soldados fuzileiros navais.

1.5.2 COLÉGIO MILITAR DE BELÉM (CMBEL)

Projeto Tutoria

São alunos escolhidos pelos próprios colegas de turma para auxiliar toda a turma nos estudos. São selecionados dois alunos e duas alunas por turma. A Seção de Apoio Pedagógico faz uma avaliação dos selecionados no sentido dos tutores serem alunos que, de fato, tenham pendor e facilidade em transmitir o conhecimento

Projeto de Vida

Realizado na modalidade híbrida, é constituído de interações síncronas e assíncronas, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem (AVA), redes sociais do CMBEL e encontros presenciais.

Os discentes têm a oportunidade de mobilizar as suas competências socioemocionais, conforme quadro abaixo, por meio de ferramentas de apoio, como: oficinas, roda de conversa, reflexão de vídeos e filmes, campanhas solidárias, diário de vivência dentre outras.

1.5.3 COLÉGIO MILITAR DE BELO HORIZONTE (CMBH)

Subida ao Pico da Bandeira

A atividade faz parte do cronograma anual do Grêmio de Infância, com a participa-

ção de alunos dos Ensinos Fundamental e Médio.

A subida ao Pico da Bandeira tem como objetivos fortalecer valores como disciplina, liderança e espírito de corpo nos alunos, bem como modelar atributos da área afetiva como autoconfiança, coragem e espírito de cumprimento de missão.

Atividades assistenciais da Legião de Honra

A Legião de Honra realiza diversos eventos de cunho assistencial e humanitário. Como exemplo, destacamos a doação de livros para escolas cívico-militares e as diversas visitas para entrega de doações a asilos, creches e abrigos. As atividades são protagonizadas pelos alunos, que desenvolvem a liderança por meio da interação com a sociedade civil e do planejamento e execução das atividades.



*Atividade assistencial
Fonte: CMBH*

1.5.4 COLÉGIO MILITAR DE CURITIBA (CMC)

Semana de adaptação de novos alunos

O Colégio Militar de Curitiba promove a Semana de adaptação para os novos alunos com a participação de alunos antigos voluntários que contribuem na ordem unida, visitação das áreas do CM e na instrução de hinos e canções.



*Contribuição de alunos antigos
Fonte: CMC*

Destaques aos alunos legionários

Uma dupla de alunos legionários acompanha o Cmt CMC nas formaturas, permanecendo em posição de destaque durante toda a atividade. Os alunos acompanham o Cmt desde sua sala até o palanque da cerimônia.

Dia da família militar

Em comemoração ao “Dia da família militar” e fazendo alusão à Campanha Setembro Amarelo, o CMC reuniu a Família Garança para um sábado de atividades. Algumas oficinas são conduzidas por alunos voluntários e aplicadas a todas as famílias que participaram.



Dia da família militar
Fonte: CMC



Campanha Páscoa
Fonte: CMCG

1.5.5 COLÉGIO MILITAR DE CAMPO GRANDE (CMCG)

Campanhas sociais

Entre os meses de março e abril de 2022, os integrantes da Legião de Honra do Colégio Militar de Campo Grande realizaram uma campanha de arrecadação de bombons e chocolates em favor de Instituições de caridade, para a celebração da Páscoa. Foram arrecadadas aproximadamente 400 caixas de bombons. Nos dias 12 e 14 de abril os alunos levaram as doações para o Hospital do Câncer de Campo Grande Alfredo Abrão, o Hospital Regional e a Associação dos Amigos do Bairro Dom Antônio, beneficiando mais de 590 crianças com a ação. A Legião de Honra do CMCG organizou ainda a “Campanha de arrecadação de agasalhos e cobertores”, no período de 20 de maio a 22 de junho de 2022. A entrega das doações foi realizada à representante da “Associação Amigos do Dom”, que assiste a diversas famílias daquela cidade.

1.5.6 COLÉGIO MILITAR DE FORTALEZA (CMF)

Projeto Aluno-monitor em sala de aula

Os alunos possuidores de alamar são voluntários para ajudar os professores durante as aulas do turno ou do contraturno (aula de reforço) dentro das disciplinas em que os mesmos tenham maior facilidade de aprendizagem.



Camaradagem e o aluno-monitor
Fonte: CMF

Semana de adaptação dos novos alunos

Alunos voluntários do ensino fundamental e ensino médio participam, acompanhados de instrutores e monitores, nas atividades previstas para ambientar os novos alunos matriculados no Colégio Militar de Fortaleza. Nessa semana, os alunos veteranos colaboram nas instruções de ordem unida, sobre os regulamentos e sobre a rotina diária do colégio.

1.5.7 COLÉGIO MILITAR DE JUIZ DE FORA (CMJF)

Durante a formatura em comemoração ao dia da Arma de artilharia, um aluno foi escalado para comandar a peça de artilharia. Atividades relacionadas ao dia a dia da caserna, principalmente às das Armas, Quadros e Serviços, devidamente acompanhadas, são pilares de liderança. Aprender pelo exemplo, entender a ordem do comando e proceder sob orientação, desenvolve princípios de disciplina e de confiança.

Vivenciar as atividades da caserna é importante para o despertar para a carreira militar, missão finalística dos Colégios Militares.



Formatura Artilharia – Peça da artilharia
Fonte: CMJF

1.5.8 COLÉGIO MILITAR DE MANAUS (CMM)

Mundo CMM

Atividade de relações internacionais conduzidas pelos alunos do CM durante simulação das Nações Unidas. Visam desenvolver a oratória e a capacidade de argumentação.



Mundo CMM
Fonte: CMM

1.5.9 COLÉGIO MILITAR DE PORTO ALEGRE (CMPA)

Guarda-Bandeira com uso de uniforme histórico

A Guarda-Bandeira do Colégio Militar de Porto Alegre, constituída de Porta-Bandeira, Porta-Estandarte e Guardas, é composta por alunos voluntários, os quais são submetidos a rigoroso e criterioso processo seletivo (previsto em manual). Durante o trabalho avaliativo são desenvolvidas nos voluntários as qualidades necessárias para se tornarem integrantes efetivos. Durante o estágio, com duração de 10 (dez) se-

manas, são trabalhados diversos atributos, especialmente o desenvolvimento da liderança, mas também valores e aspectos comportamentais como disciplina, responsabilidade, lealdade, pontualidade, resistência física e mental, postura, marcialidade, entre outros, tornando os alunos selecionados ao final, referência e exemplo para todo o Batalhão Escolar. A Guarda-Bandeira é supervisionada por um monitor orientador, a critério do Comandante do CMPA e do Comandante do Corpo de Alunos. O descumprimento das regras de conduta e o não atendimento dos critérios previamente estabelecidos, entre eles o desempenho escolar, ensejam o desligamento do aluno da Guarda-Bandeira. A Guarda-Bandeira participa das formaturas gerais, formaturas do Batalhão Escolar, solenidades e eventos comemorativos.

Ao final de cada ano letivo, na última formatura do Batalhão Escolar, ocorre a substituição da Guarda-Bandeira. Ela é composta por alunos do 3º ano do EM, que delegam suas atribuições aos alunos do 2º ano.



Guarda-Bandeira
Fonte: CMPA

1.5.10 COLÉGIO MILITAR DO RECIFE (CMR)

Iniciação científica

O CMR promove, há 11 anos, a Iniciação Científica. Os alunos participam da Ciência Garança (Feira de Ciências do CMR) e os melhores projetos são inscritos em Feiras e Mostras Científicas, Nacionais e Internacionais. Além disso, os alunos concorrem com êxito ao PIBIC – Ensino Fundamental e Médio, por apresentarem experimentos inovadores em suas investigações científicas. Neste evento, houve a participação de alunos do 1º ano na Mostra Internacional de Ciência e Tecnologia – MOSTRATEC / 2022, em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

Preparação de eventos

Os discentes idealizam, organizam e apresentam eventos nacionais e internacionais. Como exemplo, os alunos do 8º ano apresentaram o evento: Missão Benin e Fraternidade na África. O Evento Internacional contou com o apoio de militares que cumpriram missão do continente africano e representante da Organização Fraternidade sem Fronteiras. Também esteve em pauta uma conversa on-line com um morador de Benin e com integrantes de um coral de refugiados em Malawi. Nesta oportunidade, a presidente da Associação de Professores de Francês de Pernambuco possibilitou a tradução dos diálogos entre nossos alunos e os estrangeiros. O evento também contou com a exposição de artesanatos de uma artesã de Benin.

Desenvolvendo o poder argumentativo pautado em conhecimento histórico

Os alunos do 1º ano coordenaram duas simulações, abordando diferentes temáticas, tais como: A Conferência Internacional do Meridiano de Greenwich e A condição feminina no mundo islâmico. Os alunos prepararam o cenário e exercitaram o discurso argumentativo, cumprindo o tempo de fala determinado e o respeito à opinião alheia, e dividiram os papéis de suas atuações, representando diversos países ou como a imprensa da época que esteve presente ao evento na ocasião histórica.



Simulações do 1º ano do EM
Fonte: CMR

Colaborando com o conhecimento científico para implantação de projetos sociais. Os alunos do CMR contribuíram a partir do conhecimento científico, para a execução de projetos sociais, com a implantação de ilhas flutuantes no canal de Dois Unidos para minimizar os efeitos da poluição.

Sendo a equipe ganhadora da FEBRACE 2021 e 2022, da FENECIT 2022 e do Prêmio Águas de Estocolmo, apoiando assim a intervenção ambiental da ONG Sempre Viva, no bairro de Dois Unidos, no Recife; com a im-

plantação de seu projeto de pesquisa: Uso da fibra de Paina (CEIBA PENTANDRA) como substrato de ilhas flutuantes filtrantes.



Projeto “uso da fibra de paina”
Fonte: CMR

Alunos coordenam e protagonizam práticas pedagógicas lúdicas

Os discentes realizam atividades lúdicas como o Dia do Alívio que une práticas desportivas e artísticas, nele a comunidade escolar se inscreve para revelar seus talentos em diferentes áreas, como a poesia, dança, música, teatro, ou participar de atividades esportivas como vôlei, orientação, futebol...

A ludicidade também é utilizada como recurso de aprendizagem, como exemplo positivo, pode ser citado a autoria de uma paródia criada pelos alunos do 1º ano do Ensino Médio, cujas letras ajudam a fixar o conteúdo das diversas disciplinas.

1.5.11 COLÉGIO MILITAR DO RIO DE JANEIRO (CMRJ)

Palestras

São realizadas palestras sobre conteúdo socioemocionais, ministradas pelos próprios alunos, porém supervisionadas pelos comandantes de companhias. Os comandantes de companhias e monitores ministram palestras sobre liderança, com foco nos tipos de liderança e como desenvolver essa capacidade de liderar.



Palestra no pátio
Fonte: CMRJ

Adjunto de comando

São escalados, semanalmente, alunos adjuntos de comando. Os alunos escalados recebem o braçal de adjunto de comando em soleidade própria de passagem da função nas sextas-feiras. A finalidade do Adj Cmdo é auxiliar nas formaturas matinais e formaturas gerais. O braçal tem o intuito de distingui-los dos demais alunos.

1.5.12 COLÉGIO MILITAR DE SALVADOR (CMS)

Projeto “Somlidariedade Garança”

No contexto das atividades do Projeto “Somlidariedade Garança”, os alunos do CMS visitam a instituição assistencial na capital baiana. Este projeto visa dar oportunidade aos alunos para realizarem visitas a instituições assistenciais de amparo a crianças e idosos, bem como desempenhar atividades musicais, teatrais, fotografia e pintura, além de arrecadação e entrega de donativos. Dessa forma, os alunos são instados a arrecadarem donativos e a convencem pessoas a contribuir, denotando uma forma de liderar os demais para ações sociais.



Projeto “Somlidariedade Garança”
Fonte: CMR

Projeto Tutoria

A tutoria é uma ação voluntária de orientação educacional que visa a estabelecer entre os jovens uma relação de confiança e camaradagem, viabilizando maior acompanhamento dos relacionamentos pessoais e escolares. É desenvolvida em duas frentes: cognitiva e comportamental, com o objetivo de estimular as relações

humanas e desenvolver rotinas de estudos e autonomia.

Para a inscrição dos tutores, são lançados cartazes visando à divulgação das atividades de tutoria junto ao corpo discente para que os interessados possam voluntariar-se. Durante esse processo, é realizada uma entrevista na qual se esclarecem quais os requisitos necessários para ação de tutor: querer ajudar, merecer a confiança, depositar confiança, respeito, segurança no agir e confidencialidade.

1.5.13 COLÉGIO MILITAR DE SANTA MARIA (CMSM)

Ação social realizada pela Legião de Honra

Mantendo seus valores de apoio, e fazendo valer o tradicional Código de Honra, os alunos legionários se mobilizam para arrecadar gêneros alimentícios para apoiar instituições carentes da cidade.

Desfile no centro da cidade

Integrando o núcleo de desfile militar da cidade de Santa Maria, o garbo e a marcialidade dos alunos são elementos de destaque dentre os pares e os demais integrantes da comunidade local.



Desfile de 7 de setembro em Santa Maria

Fonte: CMSM

1.5.14 COLÉGIO MILITAR DE SÃO PAULO (CMSP)

Trabalho em grupo

As disciplinas são estimuladas a propor atividades em grupo para os alunos, de modo que consigam, mediante a cooperação, coordenação e liderança, atingir determinado objetivo. As atividades podem ser valoradas com grau ou não.

Como exemplo, a disciplina de matemática propôs trabalhos que trataram dos seguintes temas: taxa de porcentagem; conceito de inflação, deflação e inflação negativa e teve como objetivos: identificar e calcular taxas de porcentagem; e reconhecer e analisar o conceito de inflação, bem como o seu impacto na vida das pessoas. A participação na tarefa permitiu ao aluno obter até 3,0 pontos, na composição da nota da 2ª avaliação parcial do 3º trimestre de matemática, para o 7º Ano.



Confecção de atividade lúdica

Fonte: CMSP

BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO E GRADUAÇÃO

2.1 CONSIDERAÇÕES

Nas escolas de formação preparam-se os futuros comandantes combatentes das frações do Corpo de Tropa, além dos chefes administrativos e de apoio da Força Terrestre. Serão esses líderes que, orientados pelas ordens e diretrizes dos escalões superiores, tomarão as principais decisões e ações, colaborando para o cumprimento das missões constitucionais do Exército Brasileiro.

É missão desses estabelecimentos de ensino desenvolverem nos seus discentes as capacidades técnicas e tática necessárias para cumprir as diversas tarefas, internalizando os valores da Instituição, bem como as atitudes necessárias para comandar liderando seus subordinados.

Hoje, o ensino é realizado com vistas à competência (ensino por competências), definida pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) como a “capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos, habilidades, valores, atitudes e experiências, para decidir e atuar em situações diversas”.

O discente, após a sua formação, atuará, com raríssimas exceções, muito mais em grupo do que individualmente, como comandante ou chefe, porque a profissão militar é eminentemente coletiva. Para tanto, faz-se necessário, complementando os conhecimentos e habilidades adquiridos, o desenvolvimento de valores e atitudes necessários ao desempenho das mais variadas funções, atuando em grupo, com o

objetivo de transformá-lo em uma equipe coesa, eficiente e eficaz, objetivo final da conquista da liderança.

Além da competência técnico-profissional que precisará atingir, é necessário o empenho de toda a equipe de ensino e instrução para a formação de um profissional que seja dotado também de competência social, o que lhe permite criar um ambiente de confiança em sua fração, que seja motivador e lhe permita conquistar e manter a liderança.

Para tal, há que se criar condições para ajudar a desenvolver naqueles que irão comandar, a capacidade de construir e gerenciar relacionamentos que se mostrem satisfatórios e se tornem a base necessária para o estabelecimento da confiança entre todos no grupo e, em especial, entre comandante e liderados, favorecendo a influência daquele sobre estes.

O mundo contemporâneo, pelas características de avanços tecnológicos, tendência ao trabalho isolado e a valorização da meritocracia financeira denota o incentivo ao individualismo. Ainda, os cenários vivenciados na era do Conhecimento denotam um mundo onde o certo ou o correto evoluem com rapidez, gerando uma volatilidade, a predominância da incerteza, a complexidade nas relações e a ambiguidade nas afirmações, tudo isso denominado como “Mundo VUCA”, que reproduz um acrônimo na língua inglesa. E, também, esse ambiente gera na sociedade uma certa fragilidade nas relações, aumentando o nível de ansiedade, as decisões são tomadas em um contexto de não-linearidade e que

podem gerar consequências de incompreensibilidade, o que se chamou de “Mundo BANP”, também em referência ao acrônimo. Isso tudo trazendo como consequência a efemeridade do campo do conhecimento e das habilidades, em constante transformação. Com isso, o que o discente está aprendendo hoje pode se tornar ultrapassado em curto espaço de tempo.

Dessa forma, os valores da instituição que integra deverão ser internalizados com qualidade e esta será uma das primeiras e mais importantes tarefas das escolas de formação: a formação do caráter militar, ou seja, da identidade militar.

2.2 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DOCENTES

Os docentes são os principais agentes para o desenvolvimento da capacidade de liderança nas escolas de formação. O discente sempre buscará uma referência como modelo para o profissional que sonha ser no futuro, isso impõe ao docente de ensino uma responsabilidade ainda maior, já que se torna um agente de influência.

2.2.1 SELEÇÃO CRITERIOSA DOS DOCENTES

O processo de seleção dos docentes está sistematizado no âmbito do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX) e interage diretamente com o Departamento Geral do Pessoal. Os estabelecimentos de ensino têm papel significativo na remessa das propostas e escolha. Uma organização e correta execução desse processo favorecerá a escola a receber um

profissional de alto nível, capaz de cumprir a sua tarefa com maestria e ser um eficiente modelo de liderança aos instruídos.



Seleção criteriosa de docentes

Fonte: ESA

Antecipação na remessa de propostas e um banco de dados atualizado.

A antecipação na remessa de propostas e um banco de dados atualizado dos antigos instruídos é um exemplo de boa prática que facilita a seleção.

2.2.2 SELEÇÃO DE INSTRUTOR NÃO VOLUNTÁRIO

A escolha dos melhores instrutores pode exigir, inclusive, a seleção de um instrutor não voluntário. Isso pode ser necessário para manter elevada a qualidade dos instrutores. O interesse do Exército Brasileiro deve prevalecer sobre os interesses pessoais.

2.2.3 ANTIGUIDADE DOS INSTRUTORES/ MONITORES [TENENTES/SARGENTOS]

Sempre que possível, priorizar a seleção de tenentes/sargentos mais antigos. A experiência de, pelo menos, três anos de tropa sempre que possível, haja vista que a experiência é fator fundamental para um melhor nível de maturidade e desenvolvimento de atitudes nos discentes.

2.2.4 ELABORAÇÃO DE UM GUIA DO INSTRUTOR

As escolas de formação que adotam um modelo de orientação educacional para os seus instrutores, monitores e professores tendem a obter melhores resultados. As orientações podem ser por meio de um Guia do Instrutor, com normas e condutas que consolidem as boas práticas desejáveis que favoreçam a esse profissional ser uma referência positiva a seus instruendos.

2.2.5 MÓDULO DE ACOLHIMENTO

Depois de feita a seleção dos instrutores e a consequente nomeação, o estabelecimento de ensino envia para o futuro instrutor uma série de documentos, com vistas a uma orientação educacional antecipada. A leitura de uma bibliografia de interesse da liderança tem se mostrado uma boa prática na capacitação inicial dos oficiais. Assim, quando o instrutor se apresenta na escola, já possui os conhecimentos necessários de liderança para o início do ano letivo.

2.2.6 PRÁTICA DE MENTORIA PARA OS DOCENTES

É comum que nas escolas de formação o corpo docente seja composto por jovens instrutores, monitores e professores. Por vezes, esses profissionais são recém-formados, com dois ou três anos de experiência no corpo de tropa e, no caso dos professores, até mesmo menos que isso. Assim, a mentoria ou sistema de apadrinhamento com outros profissionais mais antigos é uma boa prática que surte bons resultados, mostrando aos menos experientes o melhor caminho para atingir os objetivos preconizados.



*Mentoria para docentes
Fonte: ESA*

2.2.7 MENTORIA NA INSTRUÇÃO

Uma boa prática é que, nos grupos de instrução, cada um possa ter o relator que atuará como o coordenador da matéria, realizando reuniões semanais para orientar a montagem e a forma de ministrar os temas previstos. Esse militar relator é um instrutor mais antigo que ministrou a matéria no ano anterior e tem boas condições de orientar e acompanhar o desen-

volvimento da instrução. Esse tipo de mentoria aprimora a qualidade da instrução e cria vínculos entre os instrutores, favorecendo o desenvolvimento da equipe e a liderança.

2.2.8 MENTORIA NA ESTRUTURA DE COMANDO

A mentoria entre os instrutores e professores está relacionada com a estrutura do comando. Exemplo de boa prática é o realizado pelos Comandantes de Subunidade e pelos coordenadores/chefes de cadeira de disciplinas sobre os oficiais subalternos e dos professores integrantes daquela cadeira. Essa mentoria não se limita apenas à parte funcional, mas em todas as áreas, permitindo que cada docente possua uma referência com quem irá observar, obter ensinamentos e desenvolver a sua capacidade de liderança.

os técnicos e os cursos de especialização são fundamentais para o aprimoramento do docente, de maneira que ele se motive a obter novos conhecimentos e ofertar aos seus instruendos novas formas de solucionar problemas. Além daqueles previstos e obrigatórios do DECEX, é interessante que o diretor de ensino e os instrutores chefes planejem atividades de atualização para os seus subordinados.



Estágio de atualização dos docentes

Fonte: AMAN

2.2.9 ESCOLHA DOS MENTORES

Como boa prática, o gestor de liderança do estabelecimento de ensino deve buscar identificar os possíveis docentes mentores, que serão aqueles militares que despertam a admiração e o respeito por parte dos discentes. Esses militares tendem a obter melhores resultados no que se refere à orientação e mentoria dos instruendos, já que existe uma identificação.

2.2.10 REALIZAÇÃO DE ESTÁGIOS DE ATUALIZAÇÃO DOS DOCENTES

Os estágios de atualização pedagógica,

2.2.11 ESTÁGIO DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA (ESTAP)

Realizar, anualmente, o estágio acima mencionado antes do início do ano letivo, com a participação de todos os professores e instrutores. Neste estágio, além de nivelar conhecimentos e padronizar procedimentos, serão abordados diversos assuntos de interesse dos docentes, como: técnicas de ensino modernas e dinâmicas, programa de leitura e de escrituração de artigos, medidas ativas de aprendizagem e as diretrizes gerais do ensino. Nessa oportunidade, uma boa prática é a apresentação do Programa

de Desenvolvimento da Liderança por parte do gestor de desenvolvimento de liderança do estabelecimento de ensino.

2.2.12 REALIZAÇÃO DE SIMPÓSIOS, SEMINÁRIOS, PALESTRAS E PROGRAMA DE LEITURA PARA OS DOCENTES

O conhecimento é dinâmico e contribuir para manter os quadros atualizados é uma das tarefas do diretor de ensino. Os simpósios, os seminários, as palestras e o programa de leitura são alguns dos meios para manter o corpo docente atualizado e colaboram para o desenvolvimento profissional. Esse tipo de atividade, por meio de um planejamento adequado e motivador, desperta o interesse e permite aos docentes um maior repertório de conhecimentos a serem estendidos aos discentes.

2.2.13 ESTÁGIO DE LIDERANÇA PARA INSTRUTORES E MONITORES RECÉM-CHEGADOS

A finalidade do estágio supracitado é de apresentar o Módulo de Desenvolvimento de Liderança do estabelecimento de ensino e padronizar procedimentos didáticos para o desenvolvimento dos valores e conteúdos atitudinais do futuro profissional em formação. O instrutor deve ser educador, modelo e exemplo. Essa atividade pode ser conduzida pela seção de liderança, preferencialmente no início do ano letivo e se possível, imediatamente após a realização do ESTAP.



*Fórum pedagógico
Fonte: AMAN*

2.2.14 PROGRAMA DE INCENTIVO À LEITURA

Em pesquisa realizada com professores, instrutores e instruendos da AMAN, chegou-se à conclusão de que mais de 70% dos entrevistados consideram o hábito de ler muito importante. Igualmente chegou-se à conclusão que a leitura é fundamental como uma ferramenta para o desenvolvimento da liderança.

Sendo assim, o programa em tela visa estimular o gosto e o hábito da leitura; a aquisição de novos conhecimentos; o pensamento crítico e a capacidade de argumentação; aperfeiçoar a capacidade de análise e interpretação; aprimorar a expressão oral e escrita; e fomentar o conhecimento significativo dos feitos dos nossos líderes históricos.

2.2.15 APRIMORAR AS HABILIDADES INDIVIDUAIS DOS DOCENTES

O corpo docente também carece de atividades voltadas para o aprimoramento das habilidades individuais. O planejamento de atividades lúdicas ou profissionais para esse desenvolvimento é importante. Destaca-se que não somente as habilidades técnicas profissionais podem ser aprimoradas, mas também as sociais. São exemplos de ações dessa natureza: práticas de treinamento físico militar coletivas, exercícios de tiro ou de campanha, competições de orientação ou outras modalidades, bem como a prática da comunicação. Exemplo de boa prática é a realização de TFM centralizado, semanalmente, com a participação do Comandante/Diretor de Ensino e os Chefes de Setores.



Aprimoramento de habilidades individuais
Fonte: ESA

2.2.16 ORIENTAÇÃO FÍSICA ESPECIALIZADA

Um exemplo de boas práticas no desenvolvimento do aprimoramento físico dos docentes é o Programa de Orientação Física, que oferta orientações personalizadas, com a criação de planos de treinamento físico, orientação nu-

tricional e criação de grupos de treinamento, onde os integrantes podem se encontrar para a prática física e, em conjunto, criarem um grupo de apoio e motivação.

2.2.17 ORIENTAÇÃO E PRÁTICA DO TIRO

É normal que uma pequena parcela dos docentes ainda enfrente problemas na realização do Teste de Aptidão ao Tiro, com resultados passíveis de melhoria. Atividades de orientação e prática do tiro são exemplos de boas práticas, que surtem resultados altamente positivos e permitem ao docente aumentar a sua capacidade técnica militar e aumentar a sua autoestima, que irá impactar no desenvolvimento da sua capacidade de liderança.

2.2.18 REUNIÕES DE ORIENTAÇÃO, GRUPOS FOCAIS, *FEEDBACK*

Uma das boas práticas para os docentes é a organização de reuniões, em pequenos grupos, direcionadas para o desenvolvimento da liderança, ocasião em que, por meio de diferentes técnicas, como grupos focais, o tema possa ser discutido para a evolução da equipe de instrução, e a equipe possa discutir temas importantes, bem como formas de aprimoramento individual e coletivo. A disseminação do emprego correto do *feedback* pode ser explorada no âmbito do corpo docente, aprendendo as formas corretas de utilizá-lo para o aprimoramento pessoal dos discentes.



Reunião de orientação
Fonte: ESA



A prática do feedback
Fonte: AMAN

2.2.19 ESTÁGIO DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA CONTINUADO

É importante que os estabelecimentos de ensino conduzam, durante o ano, o chamado Estágio de Atualização Pedagógica Continuado. Por meio deste, a Seção de Liderança pode realizar reuniões de capacitação com objetivos específicos. Pode-se citar, como exemplo, a capacitação de professores e instrutores em *feedback* e no desenvolvimento da comunicação.

2.2.20 FEEDBACK AO DISCENTE

É uma comunicação com viés positivo (de melhoria), construtivo, objetivo e comportamental sobre o desempenho do discente em determinada atividade. Indica o impacto de um determinado comportamento e ressalta o que o discente poderia ter feito para melhorá-lo. Contribui para a identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, bem como para com o objetivo de auxiliar o instrutor no seu crescimento pessoal/profissional.

2.2.21 FEEDBACK ATITUDINAL AO DISCENTE

Outra boa prática é a participação da Seção Psicopedagógica realizando o *feedback*, se possível, de forma individualizada, da avaliação dos conteúdos atitudinais obtidos pelos discentes, logo após a conclusão de um ciclo de avaliação. Essa atividade permitirá ao discente identificar as áreas a aprimorar e desenvolver.

2.2.22 MANTER ELEVADO O CULTO AOS VALORES MILITARES

As manifestações do valor militar, bem como a ética e os deveres militares são fundamentais para a liderança militar. São esses valores que unem os militares e contribuem para a obtenção do espírito de corpo. Os docentes precisam ser exemplos para os discentes, principalmente no culto a esses valores que nos une. Tais valores compõem o SER, ou seja, o caráter militar, é o que identifica uma pessoa como

militar. Alguns estabelecimentos de ensino já adotaram diferentes projetos que têm como foco o desenvolvimento do valor militar, reforçando o avivamento da ética e dos deveres militares.

2.2.23 SOLENIDADES E CERIMÔNIAS COM A PARTICIPAÇÃO DO CORPO DOCENTE

Uma das boas práticas para manter elevado o culto aos valores militares é a participação do corpo docente nas solenidades e cerimônias militares. A participação do corpo docente semanalmente ou nas datas comemorativas, conforme a diretriz do diretor de ensino é uma das formas de manter elevado o culto aos valores militares.

2.2.24 PALESTRAS E ALOCUÇÕES EM EFEMÉRIDES NACIONAIS E MILITARES

Envolver os docentes na apresentação de palestras, particularmente nas datas históricas com o resgate ao ensino da História Militar é também uma das formas de valorizar estes profissionais e cultivar os valores militares. O docente sentir-se-á valorizado em ver outro colega de trabalho na situação de destaque e dedicará ainda maior atenção ao tema.

2.2.25 O USO DE TÉCNICAS DE ENSINO DINÂMICAS

Deve-se priorizar o trabalho em grupo e medidas ativas de aprendizagem por parte dos

docentes, de modo a permitir o conhecimento mútuo entre os integrantes dos grupos, conduzindo a uma maior precisão nos feedbacks emitidos. Nessa questão, as palestras são reduzidas ao máximo, buscando-se utilizar outras técnicas de ensino mais dinâmicas, com foco na contextualização do que está sendo ensinado e a interdisciplinaridade.

2.2.26 *WORKSHOP* DE PRÁTICAS EDUCATIVAS

Workshop de práticas educativas objetiva desenvolver com professores e instrutores a capacidade de elaborar procedimentos didáticos em sala de aula que contemplem estratégias para desenvolver as atitudes previstas no eixo transversal. Nessa atividade o professor/instrutor é instado a escolher uma técnica de ensino que lhe permita, não só ensinar conteúdo, mas que igualmente atenda o desenvolvimento das atitudes listadas nos PLADIS.

Como exemplo, uma discussão dirigida ou um estudo de caso, que são técnicas de ensino que de maneira geral apresentam tópicos ou perguntas a grupos de trabalho, que devem ser discutidos ou respondidas em breve espaço de tempo, naturalmente desenvolvem a combatividade, que é a característica do militar defender suas posições e crenças e sustentar sua argumentação.

Esse tipo de dinâmica requer uma preparação antecipada dos participantes, obtendo o tema e ideias gerais com antecedência. É designado um ou mais facilitadores que introduzirão o tema e promoverá o debate proporcionando maior participação do grupo.

Tal atividade deve ser realizada no início

do ano letivo, em sala ampla (por exemplo, o salão de provas da escola). Normalmente, são elencadas de cinco a seis práticas educativas (sala de aula invertida, o uso do ambiente virtual de aprendizagem, utilização de aplicativos etc.), onde os instruídos, professores e instrutores são divididos em grupos de trabalho, percorrendo oficinas como se fosse uma instrução preparatória para o tiro (IPT).

2.2.27 A REALIZAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO ATITUDINAL

Para que se possa explorar ao máximo todo o aprendizado, é necessário que ao final de todo trabalho em grupo seja previsto um período destinado à reflexão sobre os fatos ocorridos, tanto em termos doutrinários (análise pós-ação doutrinária ou APAD), quanto em termos atitudinais (análise pós-ação atitudinal ou APA-A). Isso possibilitará a reflexão sobre os relacionamentos entre os membros do grupo e do comandante com seus subordinados, gerando *feedbacks* afetivos (valores e atitudes) a serem incorporados como lições aprendidas de relacionamento.



Análise pós-ação

Fonte: ESA

2.2.28 SEQUÊNCIA DAS APA

É interessante que a APA-A seja realizada após a APA-D, quando os aspectos das decisões tomadas, os erros doutrinários e de emprego e as lições aprendidas já foram verificados e analisados.

2.2.29 BOAS PRÁTICAS NA REALIZAÇÃO DAS APA

A APA-A pode analisar comportamentos referentes ao que aconteceu no grupo: como ele se saiu quanto à motivação, à comunicação entre os integrantes, como foi o processo decisório e a relação comandante-subordinados, quanto aos conflitos e etc. A APA-A também pode ser mais restrita, abrangendo apenas algum desses itens, conforme a intenção do exercício ou ainda segundo alguma atitude ou valor determinado para ser trabalhado.

Por exemplo: “Cmt, você tem 5 minutos para que seu grupo converse sobre como o grupo se organizou para cumprir a tarefa e como todos se sentem em relação a atitude Iniciativa”.

Após o prazo estipulado, quem conduz a APA pode conversar com o grupo sobre isso, pontuando casos observados que não foram discutidos pelo grupo, ressaltando as lições aprendidas. Concluída essa fase, nova missão: “Cmt, conduza agora uma seção de *feedback* entre os membros do grupo apontando, apenas para esta tarefa, aqueles que mais se destacaram e aqueles que necessitam de melhoria nessas atitudes”. Nesse momento ele se afasta do grupo para que os integrantes possam falar abertamente entre si.

DOCTRINÁRIA	ATITUDINAL
1- permitir a participação dos próprios elementos avaliados no processo de busca dos elementos colhidos no exercício;	1- permitir a participação dos próprios elementos avaliados no processo de busca dos ensinamentos quanto ao seu modo de pensar, sentir e agir;
2- apontar às forças avaliadas procedimentos e técnicas operacionais que deverão ser retificadas para o aperfeiçoamento de seu adestramento;	2- apontar aos discentes que procedimentos devem ser retificados para melhoria dos relacionamentos e coesão do grupo;
3- identificar as “lições aprendidas”, evitando a repetição dos erros;	3- identificar as “lições aprendidas”, evitando a repetição de comportamentos disfuncionais quanto a valores e atitudes;
4- pelo processo interativo, diálogo franco e produtivo, levantar as deficiências em material, pessoal e formação, em julgamentos.	4- pelo processo interativo, diálogo franco e produtivo, levantar as deficiências nos valores e atitudes dos membros do grupo, sem julgamentos.

Figura 1 – análise pós-ação atitudinal
Fonte: AMAN

Terminada a aplicação da técnica de *feedback*, o condutor da APA faz uma conclusão. Essa prática no âmbito dos docentes poderá ser realizada após um evento, um módulo de instrução, ou unidade didática. O coordenador da instrução ou professor coordenador da disciplina poderá reunir os docentes e, por meio de uma dinâmica de livre troca de experiências, eles debatam sobre o desempenho da equipe naquela atividade em painel. Essa prática permitirá a melhoria da transmissão do conhecimento assim como os conteúdos atitudinais a serem desenvolvidos no discente. Os levantamentos desses elementos atitudinais serão fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos docentes e discentes.

2.2.30 REALIZAÇÃO DO TESTE SOCIOMÉTRICO ALIADO À APA

Ainda como boa prática, a realização de testes sociométricos ao longo de determinadas atividades, como exercício de campanha ou tarefa em grupo, torna-se um excelente mecanismo para o aperfeiçoamento das atitudes e desenvolvimento de atributos.

2.2.31 TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS

O desenvolvimento das habilidades sociais dos docentes poderá ser obtido por meio

do incentivo à sociabilidade. Quanto mais atividades em grupo, mais oportunidades para desenvolver essas habilidades. A humildade é apontada como uma das mais importantes habilidades de um líder, desenvolver esse atributo por parte do docente é, dentre outras formas, entender que o discente pode saber mais sobre um tema, saber fazer melhor ou desempenhar em melhores condições alguma tarefa.

2.2.32 DESENVOLVIMENTO DA HUMILDADE

O exercício do elogio é uma boa prática ao docente que deseja evoluir na sua habilidade de ser humilde. Assim, desenvolver práticas e dinâmicas do elogio dentre de uma sala de aula e posteriormente fora é uma forma de desenvolver essa capacidade.

2.2.33 INCENTIVO A PRÁTICAS BENEFICENTES

A prática beneficente é um exercício ao desenvolvimento da humildade. Atividades como campanhas de doação de sangue, arrecadação de alimentos, livros, roupas, dentre outras. A sistematização destas atividades no transcorrer do ano letivo é uma prática que colabora para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos docentes.

2.2.34 TREINAMENTO EM HABILIDADES SOCIAIS E CORPORAIS

No Exército Brasileiro, além das habilidades sociais referentes à boa educação e cidadania, várias outras são consideradas importan-

tes para a convivência na caserna e precisam ser aprendidas por aqueles em processo de socialização. Muitas delas se encontram nos manuais de continência e sinais de respeito ou outros que estabeleçam formas de atuação quando em situações diversas.

Para a liderança, algumas tornam-se mais salientes como a capacidade de comunicar-se, de ouvir, de pedir informações, de iniciar, manter e encerrar uma conversação, manifestar opinião, coordenar grupo, recusar pedidos, expressar apoio, falar em público, tomar decisões e mediar conflitos, expressar solidariedade. Essas habilidades são desenvolvidas durante a formação do discente e prosseguem no autoaperfeiçoamento durante toda a vida.

As habilidades citadas acima são complexas e compostas de pequenos atos que, em conjunto, as compõem. Esses atos são passíveis de serem observados pelos instrutores, professores e todos os superiores que participam da formação dos discentes. A maioria delas já é bem conhecida e praticada por todos os integrantes da Força, o que torna simples a atuação destes sobre o desenvolvimento dos discentes, bastando corrigi-los no “aqui e agora” e fazendo-os demonstrar o procedimento correto. O treino da apresentação individual que se faz nos quartéis com os soldados é um exemplo. É interessante relembrar periodicamente aos instrutores, professores e orientadores sobre os atos que precisam ser verificados nos discentes de modo a que fiquem mais alertas para a sua ocorrência. Como exemplo da atuação do instrutor, tem-se o que acontece nos quartéis quando da incorporação de um novo contingente: o soldado se apresenta e o instrutor vai fingindo não o ouvir até que este dê um grito, momento em que o instrutor diz não ser surdo e modula o volume da voz do instruendo. Esse é um exemplo de como agir em cada um dos itens abaixo, corri-

gindo e orientando no “aqui e agora”.

Serão citadas algumas habilidades e o que se espera do docente e do discente em cada uma delas.

Olhar

O olhar é um dos meios de comunicação não verbal mais importantes. Em nosso meio buscamos o olhar direto, franco e não desafiador. Deve ser evitado o olhar para o chão ou o desvio constante do olhar quando falando com outra pessoa ou a fixação nos olhos de outrem. O movimento das sobrancelhas compõe com o olhar o principal elemento da expressividade.

Fala

Voz muito baixa indica submissão, fraqueza de espírito, tristeza. Um volume muito alto indica rudez, agressividade, e pode levar a evitar o contato. Um volume de voz adequado, robusto e firme pode indicar segurança, autoconfiança, extroversão e capacidade de persuasão. As mudanças podem ser utilizadas para salientar pontos da conversação ou para adequar à determinada situação, como no combate ou numa instrução, evitando o tédio.

Fluência: evite palavras de recheio como hum, né, sabe, entende, ahh, etc.

Tempo: evite dominar a conversa (transparece pessoa dominadora, fria e egoísta); dê tempo aos demais para o uso da palavra (transparece pessoa educada, agradável, atenta e cortês), não interrompa quem está falando (autocontrole).

Clareza e velocidade: andam juntas. A comunicação já possui muitos ruídos e dificuldade de entendimento por conta da diferença entre as pessoas. Procure falar de forma pausada e clara para evitar mal-entendidos. A veloci-

dade pode ser variada para não causar cansaço e sono no interlocutor. Por vezes, é interessante solicitar ao interlocutor a repetição do que foi dito. Procure também repetir o que o outro disse para confirmar se entendeu corretamente.

Sorriso

Sorrir demonstra que a pessoa se sente bem consigo mesma e com a situação vivida.

A “carranca” afasta a aproximação de outrem. No entanto, o sorriso deve ser aplicado conforme a situação.

Postura corporal

No meio militar já ficou patente a máxima “barriga para dentro e peito para fora”. Esta seria uma posição padrão para o militar. Quanto à orientação do corpo do emissor, manter de preferência, o corpo de frente para o interlocutor. A posição com as pernas abertas e mãos na cintura, queixo na horizontal transmite a atitude de determinação, potência. O queixo para cima transmite a ideia de prepotência, egocentrismo e o queixo para baixo inibição e submissão.

Mãos

As mãos têm relevante papel na comunicação não verbal. São utilizadas para acentuar informações, demonstrar esquemas e formas, apontar direções, mostrar uma sequência de acontecimentos, contabilizar dados ou informações utilizando os dedos, desenhar imagens e emblemas, causar emoções nos ouvintes e etc. Mãos escondidas e gestos curtos e lentos demonstram timidez, vacilação, menos-valia. Gestos exagerados e largos demonstram emoções fortes e desinibição exagerada. O militar, quando fala em público, utiliza movimentos moderados das mãos, como se segurasse uma bola de basquete. Normalmente, expõe-se a palma da mão para demonstrar franqueza de propósitos.

Proxêmica

É o estudo do espaço corporal individual num meio social. A zona íntima configura à distância de menos de 45cm; a zona pessoal de 45cm a 1,2m; a social de 1,2m a 3,65m; e a pública de 3,65m até o limite do visível. No meio militar evita-se a distância íntima e trabalha-se mais nas zonas pessoal e social, e na pública dependendo da situação. Deve-se corrigir os discentes quanto a isso, principalmente nos momentos de apresentação pessoal ou quando do posicionamento para dar avisos às pequenas frações (zona pessoal) ou a companhias (zona social) ou a batalhões e escalões superiores (zona pública).

Contato corporal

O contato corporal deve se restringir, em princípio, aos cumprimentos formais, a não ser nos casos de demonstrações de cortesia entre companheiros, como uma pequena palmada nas costas ou no antebraço. O contato corporal com o subordinado só deve ocorrer, em princípio, para auxiliá-lo.

Apresentação pessoal

Já é praxe nossa as exigências quanto à aparência pessoal com o objetivo de causar boa impressão sobre as demais pessoas, além do desenvolvimento da atitude de zelo consigo mesmo preservando a autoestima.

Outras habilidades

Existem outras habilidades sociais não expostas aqui. Todavia, se conseguirmos que os docentes e discentes desenvolvam as aqui citadas, estarão aptos a desempenhar um papel relevante junto a qualquer grupo social a que irão se integrar, bem como estarão igualmente bem preparados, para lidar com seus subordinados.

2.2.35 SIMPÓSIO DE LIDERANÇA MILITAR

Fomenta a discussão sobre liderança com outros estabelecimentos de ensino militares e instituições civis; promove intercâmbios doutrinários com demais Forças e instituições civis; e estimula os corpos docentes das diversas escolas à reflexão crítica da liderança, no contexto da formação militar.

Como boa prática, podem ser realizados simpósios de experiências, podem ser explorados alguns temas de interesse geral, abordados por especialistas, tais como: persuasão, linguagem corporal, negociação e oratória. É interessante que os ensinamentos e boas práticas colhidos nos simpósios sejam registrados para fins de aproveitamento nos anos subsequentes.

2.2.36 DISCUSSÃO DE TEMAS ATINENTES

Uma das boas práticas de desenvolvimento da liderança que tem surtido bons resultados no âmbito do corpo docente é a dinâmica de pequenos grupos para debater temas atinentes à liderança. O facilitador poderá antecipar temas para discussão e incentivar o debate para eventuais condutas dos docentes para o desenvolvimento dessa capacidade.

2.2.37 DEBATE DE TRECHOS DE FILMES E LIVROS

Essa prática é mais atrativa que as palestras em grandes auditórios. O facilitador introduz o tema por meio de recursos visuais (vídeos, por exemplo) e discute uma ou mais atitudes com as suas consequências relacionando-as ao cotidiano dos docentes.

2.3 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DISCENTES

2.3.1 DESENVOLVER O CONTEÚDO ATITUDINAL DURANTE AS INSTRUÇÕES E AULAS

O ensino curricular é uma das bases para a preparação do líder militar e os professores têm papel essencial nessa atividade. Essas disciplinas proporcionam aos comandantes o desenvolvimento do raciocínio verbal, abstrato, mecânico, espacial e a capacidade de fundamentar suas decisões no conhecimento acumulado ao longo dos séculos pelo ser humano, auxiliando na tomada de decisões racionais e lógicas, mesmo com poucos dados.

É importante que esse processo de ensino não se restrinja somente ao previsto no currículo, já que boa parte do tempo escolar, o discente vai permanecer na sala de aula, mas que se aproveite a oportunidade para a transmissão de valores e atitudes necessários ao desempenho da liderança militar.

Assim, no plano de disciplinas deverão constar as habilidades e possíveis conteúdos atitudinais passíveis de serem desenvolvidos naquela aula ou instrução militar, essa medida serve como referência ao professor/instrutor para que, paralelamente, leccione o assunto curricular e contribua no desenvolvimento do caráter militar e da capacidade de liderança do instruendo.

2.3.2 DISCIPLINAS UNIVERSITÁRIAS

O conteúdo curricular dos estabelecimentos de ensino prevê as disciplinas que contribuem para o conhecimento necessário ao desempenho da função do profissional a ser

formado e são oportunidades para a transmissão de valores e atitudes necessárias ao desempenho da liderança militar.

2.3.3 CONDUZIR A INSTRUÇÃO MILITAR DE MODO A IMITAR O COMBATE

Para se obter o poder de dissuasão do Exército e estar sempre pronto a defender a Pátria, a instrução militar deve contribuir para o aprimoramento técnico-profissional. Portanto, deve ser conduzida de modo exigente e, sempre que possível, imitando o combate. A criação de um ambiente que imite o combate é um poderoso vetor de desenvolvimento das características pessoais necessárias ao desempenho profissional.



Imitação do combate
Fonte: AMAN

É importante destacar que o profissional em formação terá aquelas instruções ministradas como a sua referência para o futuro e tenderá a repetir a metodologia e as técnicas da forma que aprendeu. Daí a importância de um sistema de instrução militar eficiente. A

dosagem da exigência, do esforço e o plano estressador, quando for o caso, deverão estar alinhados com a finalidade e os objetivos a serem atingidos. A instrução militar é um dos principais vetores para desenvolver os conteúdos atitudinais desejáveis no perfil profissiográfico do curso. Como boas práticas para o desenvolvimento da liderança é interessante que, sempre que possível, o instrutor oriente sobre os detalhes na montagem da instrução ministrada e as medidas de segurança adotadas.

Buscar desenvolver a liderança dos discentes em todas as atividades de instrução é fundamental, como: o treinamento físico militar, as formaturas, os exercícios de tiro, a equitação, os exercícios de campanha, os exercícios inopinados, o exercício de desenvolvimento da liderança, a instrução especial, dentre tantas outras.

Ainda, a instrução militar é uma boa oportunidade para a avaliação do instruendo e a realização dos testes sociométricos. A utilização de ferramentas de medição auxilia na avaliação dos comportamentos atitudinais e, aliado a outros meios, pode-se apreciar o nível de capacidade de liderança alcançado pelo instruendo. O acompanhamento do nível atingido e as orientações devidas cooperam para o aprimoramento.

2.3.4 DESENVOLVER O PROCESSO CÍCLICO E PROGRESSIVO DE APRENDIZAGEM

O processo cíclico e progressivo de aprendizagem permite que em um primeiro momento o discente participe da instrução e tome conhecimento da montagem. Em um segundo momento, o discente participa do planejamento e montagem, praticando o que fará após a formação.

2.3.5 EQUITACÃO

As instruções de equitação visam o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais fundamentais para o exercício da liderança dos futuros combatentes do Exército Brasileiro, por meio do eixo transversal, com ênfase no valor coragem e nas seguintes atitudes: adaptabilidade, autoconfiança, decisão, equilíbrio emocional, iniciativa e persistência.

2.3.6 EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (EDL)

Os estabelecimentos de ensino que formam o combatente realizam anualmente o EDL. Trata-se de um exercício no modelo de operações continuadas com desgaste físico e psicológico, onde são desenvolvidas diversas atitudes, como: rusticidade, organização, iniciativa, coragem e espírito de corpo. Como boas práticas, é importante que esse exercício seja regulado e conte no seu planejamento com integrantes das seções de liderança e psicopedagogia, de forma a aproveitar a atividade para criar as oportunidades para o desenvolvimento da liderança e a devida avaliação dos comportamentos atitudinais levantados.



Exercício de desenvolvimento da liderança
Fonte: AMAN

2.3.7 EXERCÍCIOS INOPINADOS

Os exercícios inopinados têm se mostrado uma excelente prática de desenvolvimento de atitudes. Trata-se de comandar uma fração, em operações continuadas, singulares, conjuntas e combinadas, no amplo espectro dos conflitos, em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Tudo isso, mantendo a eficiência na execução de oficinas de variados graus de conhecimento técnico e tático.

Essa atividade, por si só, auxilia no desenvolvimento da liderança, da rusticidade, do espírito de corpo, o equilíbrio emocional, a cooperação, a iniciativa, a camaradagem e a combatividade. Como boa prática, recomenda-se que durante o planejamento da atividade sejam levantados os conteúdos atitudinais a serem evidenciados e os instruendos que se deseja avaliar para um melhor processo educativo.

2.3.8 INSTRUÇÃO ESPECIAL

Os estágios de instrução especial, conduzidos pela Seção de Instrução Especial (SIEsp), têm como características a máxima imitação do combate, as operações continuadas e os ambientes complexos. O foco é o desenvolvimento atitudinal, onde o instruendo é submetido a desgastes físico, psicológico e fisiológico. Fica latente o desenvolvimento de atitudes, tais como: combatividade, equilíbrio emocional, rusticidade, camaradagem, cooperação e persistência. Como boas práticas, é interessante que seja adotado um sistema de acompanhamento diário do instruendos, pautado em observações contínuas a serem registradas para que no final do dia, em reunião, sejam analisados os instruendos com aspectos positivos e negativos a observar, para um destaque ou recuperação.



Instrução especial
Fonte: AMAN

2.3.9 ENSINAR A DISCIPLINA LIDERANÇA MILITAR

O ensino da Liderança Militar faz parte do currículo das escolas de formação e seguem uma linha informativa do tema. É importante que no ensino desta disciplina seja destacado que a liderança militar deve ser assentada nos valores, na ética e nos deveres militares preconizados pelo Exército Brasileiro.

Essa base teórica sobre o assunto Liderança Militar possibilita aos instruendos colocar em prática, no dia a dia, os ensinamentos colhidos durante as instruções teóricas e desenvolver características pessoais importantes que serão necessárias ao eficiente desempenho profissional.



Instrução de liderança militar
Fonte: AMAN

De acordo com o estabelecimento de ensino e o plano de disciplinas, a avaliação da disciplina liderança não precisa ser feita de modo somativo, uma vez que, o mais importante é que os instruendos aprendam com os bons exemplos de liderança dos instrutores e professores. A avaliação do nível da capacidade de liderança alcançada pelo instruendo poderá ser avaliada com outras ferramentas, inclusive tecnológicas, decorrentes da observação do comportamento por seus superiores e pares. É comum que a carga horária destinada ao ensino dessa disciplina seja reduzida, caberá, pois, ao gestor de liderança e da divisão de ensino proporem atividades que tornem esse ensino o mais proveitoso possível.

Como boas práticas, o emprego de técnicas, como: discussões dirigidas, interrogatório, estudos de caso, painéis e trabalho em grupo favorecem a aprendizagem. Ainda, a realização de painel no fim do bloco de liderança, onde os militares que vivenciaram situações reais, no Brasil ou no exterior, possam apresentar aos instruendos as suas experiências, ressaltando aspectos doutrinários de interesse para o tema, com ênfase nos princípios de liderança costumam atrair bem a atenção.

2.3.10 DESENVOLVER A IDENTIDADE MILITAR DESDE OS PRIMEIROS MESES DE FORMAÇÃO

O desenvolvimento da identidade militar será uma das principais tarefas das escolas de formação. São nos primeiros meses da formação que o instruendo iniciará o seu processo de absorver o espírito militar, criando uma

identidade própria da profissão, mudando a sua personalidade, internalizando o valor e a cultura militar.

Uma das boas práticas já preconizadas nas escolas de formação é o período básico, com uma fase preliminar no regime de internato. As atividades contínuas e em coletividade promovem uma maior integração no grupo, estimulando uma maior socialização e auxilia o desenvolvimento de uma identidade militar.

2.3.11 MODIFICAR A PERSONALIDADE DO DISCENTE

Conjunto de ações que visam modificar a personalidade do discente, por meio da internalização de valores e da cultura militar. Dessa forma, consideram-se melhores práticas: a socialização organizacional, por meio da convivência em grupo (apartamentos e alas); a difusão de atitudes e valores nas formaturas, salas de aula e salas de instrução; a participação nas agremiações; e o estabelecimento de laços de liderança na cadeia de comando e entre pares.



Orientação constante aos discentes

Fonte: AMAN

2.3.12 PRÁTICA DE MENTORIA PARA OS DISCENTES

Os grupos de influência ou mentores podem ser constituídos por professores, instrutores, área médica, psicopedagógica, de assistência religiosa e de outros profissionais que favoreçam contatos frequentes com determinada turma de discentes.

As ações desenvolvidas por esse grupo têm caráter preventivo, isto é, levantam as principais dificuldades dos instruendos e sugerem soluções e ações que favoreçam ao aprendiz encontrar caminhos alternativos para superar os desafios criados.

As reuniões periódicas do grupo de influência para discutir soluções e apoios a serem ofertados aos instruendos com o objetivo maior de proporcionar o desenvolvimento e a superação são exemplos de boas práticas.

As escolas que têm adotado grupos de apoio ou orientador de um grupo de instruendos tendem a obter melhores resultados. Nesse sentido, a relação do orientador com o grupo deve ser a mais próxima e acessível possível.

Essa prática de mentoria contribui para o desenvolvimento da personalidade militar (DPM).

2.3.13 GRUPO DE INFLUÊNCIA

Tem caráter preventivo e cria condições para desenvolver a liderança por meio do acompanhamento dos instruendos em situações de risco, permitindo conhecer melhor cada um, a fim de construir seu perfil e acompanhar sua evolução nos aspectos: físico, psicológico, disciplinar e cognitivo. O acompanhamento diário pelos Cmt Pel e SU; as observações lançadas

semanalmente ou quando for necessário nos *softwares* de registro e acompanhamento; as reuniões periódicas do gestor de liderança com os comandantes imediatos; e a adoção de estratégias de melhoria personalizadas para cada caso, podem ser citadas como excelentes práticas.

2.3.14 UTILIZAR FERRAMENTAS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO ATITUDINAL

O acompanhamento e a avaliação atitudinal são os melhores meios para se observar o desenvolvimento da capacidade de liderança dos instruendos. Cabe destacar que isso exige uma dedicação especial dos instrutores e monitores, abnegando parte do tempo para essa atividade.



Avaliação atitudinal constante
Fonte: ESA

O envolvimento de diferentes segmentos do corpo docente, de elementos de apoio ao ensino e da avaliação lateral auxiliam para uma observação mais ampla e próxima da realidade.

Como boa prática de acompanhamento e avaliação atitudinal é o modelo adotado pela AMAN, pelo qual o cadete é observado por

intermédio de diferentes ferramentas, como: o Módulo de Conceituação dos Cadetes e Alunos (MCCA); o Sistema de Acompanhamento e Avaliação da Área Atitudinal (S4A); o Sistema de Observação do Cadete (SOC); a Caderneta Atitudinal; a Sociometria; o Centro de Suporte de Desenvolvimento Atitudinal (CSDA); e as Análises Pós-Ação Atitudinais (APA-A). Os estabelecimentos de ensino que dividem a formação, como é o caso da AMAN com a EsPCEEx, a ESA com as UETE precisam de um sistema que integre as observações colhidas e a avaliação dos discentes, de forma que a escola subsequente possa contar com a maior quantidade possível de observações do período anterior.

2.3.15 DESENVOLVER A CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um dos elementos-chave para uma liderança eficaz. O desenvolvimento da capacidade de comunicação em linguagem verbal e não-verbal precisa ser estimulado para que o futuro profissional possa transmitir conhecimentos, ordens e diretrizes de maneira clara e precisa, criando laços de confiança e favorecendo o estabelecimento de vínculos de liderança.



Desenvolvimento da comunicação

Fonte: AMAN

São exemplos de boas práticas de desenvolvimento da capacidade de comunicação: as oportunidades de comando e chefia, a transmissão de ordens, o processo da sala de aula invertida em que o instrutor ensina o que ele aprendeu, apresentações de trabalhos e instruções, os exercícios de oratória, a redação de documentos e artigos, as alocações em solenidades festivas, os cumprimentos nos festejos, agradecimentos a palestrantes etc.

Toda e qualquer oportunidade dada ao discente, como orador de dia (discorrer sobre um assunto ou uma efeméride do dia), preferencialmente com preparação prévia é importante para desenvolver essa habilidade e consolidar um dos mais relevantes atributos necessários ao líder.

2.3.16 DESENVOLVER A CAPACIDADE DE EXPRESSÃO ESCRITA, VERBAL E NÃO-VERBAL

Eletiva de linguagem corporal e argumentação

Uma boa prática é o planejamento e a condução de disciplinas eletivas voltadas à linguagem não-verbal, por meio da contratação de especialistas civis e militares para permitirem ao instrutor a prática da linguagem corporal efetiva e da sua capacidade de argumentação.

Provas com exposição oral

A montagem e a execução de provas com exposição oral, notadamente na questão do ensino profissional, têm se mostrado uma excelente ferramenta de desenvolvimento da comunicação. Exemplos dessa natureza são as avaliações formativas ou somativas da expedição

de ordens de patrulha.

2.3.17 DESENVOLVER A CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E EXECUTAR FUNÇÕES DE COMANDO

Realização de formaturas semanais com a participação exclusiva dos discentes. A confecção do roteiro da formatura, a sua leitura, o texto alusivo ao dia, bem como oportunizar a um discente destaque a transmissão de uma mensagem é outra forma de aprimorar a comunicação.

Executar funções de comando

A chefia e o comando são a essência da profissão militar. Os discentes das escolas de formação são preparados para esse exercício e a oferta da maior quantidade possível dessa oportunidade contribuirá para o melhor desempenho. Será por intermédio do exercício do comando, pela desenvoltura nesse exercício que o instruendo poderá externar a capacidade para liderar.

O acompanhamento dos instrutores e monitores permitirá a correção da postura e dos procedimentos, daí a necessidade de um feedback imediato para mostrar não só a quem pratica, mas sempre que viável, aos demais o que pode ser melhorado. São exemplos de boas práticas: criar cargos especiais de chefe de turma, de grupos, de equipes, de agremiações; de comandantes de frações de instruendos mais modernos, de frações de praças; ou de auxiliares de comando do pelotão e da SU, quando a situação permitir.



Prática de comando

Fonte: AMAN

Pode-se inclusive organizar o pelotão de discentes por grupos de combate e estes por esquadras ou organização similar, proporcionando mais oportunidades para a prática do comando.

A capacidade de comando

Oportunizar o desempenho das atividades de comando e chefia, buscando operacionalizar e sistematizar as ações necessárias para estimular a desenvoltura do instruendo.

Considera-se como melhores práticas: a emissão de ordens e avisos, a condução de reuniões; a rendição da parada e condução do pernoite; montar e conduzir instrução; conduzir sessões de TFM e de tiro; e comandar frações em ordem unida.

Desenvolver o controle emocional

Estudos já na década de 1990 mostraram a importância das habilidades emocionais para o exercício da liderança. A forma de tornar o grupo coeso relaciona-se muito com a capacidade de o líder se colocar no lugar do liderado, essa empatia do comandante com o subordinado.

do, buscando entender a situação e defendendo os direitos deste fortalecem a relação entre as partes.



Desenvolvimento do controle emocional

Fonte: ESA

A humildade tem sido uma das características mais apontadas como desejáveis ao líder pelos seus liderados. Essa capacidade de entender que não se sabe tudo e é perfeitamente normal também aprender com o subordinado deve ser estimulada. A coragem e a autoconfiança são importantes, mas não podem afetar a humildade necessária ao líder.

A energia realizadora é outra característica do líder. Essa busca pelo inédito, por uma solução inovadora para resolver problemas complexos deve ser desenvolvida e incentivada. É importante que os instruendos sejam postados diante de desafios, nos quais necessitem reagir com a vontade de cumprir missão e a determinação de buscar o melhor resultado, não se limitando ao trivial, mas almejando a excelência.

Exemplos de boas práticas para o desenvolvimento da empatia relacionam-se muito ao desenvolvimento e incentivo de atividades de socialização, como: o regime de internato, o trabalho em grupo, o sistema de mentoria escolar entre os discentes. Outro exemplo é a distribui-

ção de suprimento coletivo e não individual em atividades de campanha, uma forma clássica de forçar o exercício da camaradagem no grupo. Ainda, a participação de agremiações, ações e campanhas de solidariedade e os trabalhos beneficentes são outras formas de desenvolver a empatia.

O desenvolvimento das habilidades emocionais relaciona-se diretamente com as oportunidades de conviver em sociedade, ou seja, ofertar diferentes situações para que o discente estabeleça relações com outros companheiros. Seguem exemplos de boas práticas para esse fim: trocas periódicas da organização dos grupos, da constituição da turma de aula, dos apartamentos ou na distribuição dos alojamentos, dos grupos de trabalho, mesas nos refeitórios, dentre outros rodízios.

É necessário fazer o discente passar por situações planejadas, simples ou complexas, para que ele possa treinar e internalizar procedimentos. Além daquelas inerentes ao meio militar, outras situações podem ser propostas para o treinamento em habilidades importantes para a liderança, como: fazer e aceitar elogios; dar *feedbacks* negativos, expressando incômodo ou desagrado; fazer pedidos; expressar agrado e afeto; iniciar e manter conversações; defender direito próprio ou de outrem; recusar pedidos; pedir a mudança de conduta de outrem; desculpar-se ou admitir ignorância; enfrentar críticas.

Desenvolvimento da empatia e da humildade

O exercício do elogio é uma boa prática ao discente para o aprimoramento da empatia e da humildade. Assim, desenvolver práticas e dinâmicas do elogio dentro de uma sala de aula e posteriormente fora é uma forma de desenvolver essa capacidade.

Incentivo a práticas beneficentes

A prática beneficente é um exercício ao desenvolvimento da humildade. A sistematização de oportunidades para que o discente participe das campanhas de doação de sangue, arrecadação de alimentos, livros, roupas, dentre outras, no transcorrer do ano letivo é uma prática que colabora para o desenvolvimento da capacidade de liderança.

Participação em eventos e grupos religiosos

O instruendo ao participar de eventos e grupos religiosos, conforme a sua escolha, permitirá ter contato com um grupo social específico e terá um controlador externo à dimensão humana. Essa ação do ser superior que tudo vê e observa coopera para o desenvolvimento à prática da bondade e de respeito ao próximo. Essas atitudes cooperam para um melhor controle emocional, além da fé que é imprescindível ao líder.

Busca por soluções inovadoras

O ensino por competências colabora com a criação do pensamento crítico no discente, fornecendo-lhe ferramentas para solucionar problemas. Como boas práticas, os docentes deverão submeter os instruendos a situações que estes necessitarão pensar e buscar uma solução inovadora. Os docentes devem criar uma situação em que os instruendos percebam a necessidade de cumprir aquela tarefa, o que vai exigir destes a determinação para realizar, ou seja, a energia realizadora. Como exemplo: os discentes recebem a tarefa de estabelecer comunicações com um posto distante e sem meios adequados. As utilizações dos meios de fortuna ou de uma rede de comunicações velada, como o

emprego da rádio local pode ser uma solução para o problema.

Desenvolver o espírito de corpo

O desenvolvimento da sociabilidade no discente busca aumentar a sua capacidade para a condução de grupos humanos e transformá-los em equipes coesas. Já que a liderança prescinde dessa relação entre o líder e os seus liderados, o discente deve aprender que a criação de um ambiente alicerçado na hierarquia e disciplina, com respeito entre as partes, entendendo o papel de cada integrante do grupo, sem excessos de poder ou promiscuidade, contribuirão para a criação de uma empatia fundamental ao sucesso da missão.

Assim, o desenvolvimento do espírito de corpo e o senso de cooperação devem ser incentivados sempre que possível.

São exemplos de boas práticas: os exercícios e atividades programados que possibilitam ao instruendo vivenciar situações desafiadoras e que exijam dele o estabelecimento de relações interpessoais, a fim de serem aproveitadas para a reflexão sobre suas ações, coleta de informações a seu respeito, tomada de consciência de suas potencialidades, de modo a incrementá-las, e de suas deficiências, para procurar desenvolvê-las aumentando sua autoconfiança.

Um segundo passo é aprender a conhecer o outro, a observá-lo, a avaliá-lo com justiça, utilizando da empatia, da paciência e do tato e auxiliando-o, pelo *feedback*, a se desenvolver pessoal e profissionalmente e gerenciar a relação estabelecida, de modo a manter a confiança mútua.



Desenvolvimento do espírito de corpo
 Fonte: ESA

Um último aspecto é aprender o que acontece quando um grupo de pessoas se reúne frente a um objetivo, identificando quais são os fenômenos que acontecem internamente ao grupo, que tipo de problemas e conflitos podem surgir e como gerenciá-los. Esse aprendizado acontece principalmente pela prática, aproveitando as inúmeras oportunidades de trabalho em grupo durante o período escolar, vivenciando situações críticas e posteriormente refletindo sobre elas, tirando o máximo de lições aprendidas, identificando o que funciona ou não nos relacionamentos que envolvam atitudes e valores.

2.3.18 MANTER ELEVADO O CULTO AOS VALORES MILITARES

Os discentes, à semelhança dos docentes, precisam desenvolver o culto ao valor, à ética e aos deveres militares, pois esses valores compõem o SER, ou seja, o caráter militar, constituindo a base da liderança militar.

2.3.19 SOLENIDADES E CERIMÔNIAS MILITARES E CIVIS

Uma das boas práticas para manter elevado o culto aos valores militares é a participação do discente nas solenidades e cerimônias militares e civis. A participação de parcela ou totalidade do corpo discente nas cerimônias de hasteamento ou arriamento do pavilhão nacional, conforme a diretriz do diretor de ensino, bem como das formaturas gerais é uma das formas de manter elevado o culto aos valores militares.



Culto aos valores militares
 Fonte: AMAN

2.3.20 PALESTRAS E ALOCUÇÕES EM EFEMÉRIDES NACIONAIS E MILITARES

Envolver os discentes na apresentação de palestras, particularmente nas datas históricas com o resgate ao ensino da História Militar é também uma das formas de valorizar o mérito e cultivar os valores militares. É comum que o discente se sinta valorizado em ver outro companheiro na situação de destaque e dedicará ainda maior atenção ao tema ou texto a ser lido.

2.3.21 PROJETO DE LEITURA

O Projeto de Leitura é uma das formas de aprimorar o conhecimento dos discentes e proporcionar novas experiências por meio de obras escritas. A leitura de livros, particularmente de História Militar auxiliam no aprimoramento técnico-profissional e valorizam a cultura e as tradições de nosso Exército. Sugestão interessante é ler as bibliografias dos patronos das armas, quadros e serviços, é empolgante e há muitas curiosidades interessantes que permitem ao leitor identificar-se com aquele personagem que era uma pessoa comum e pelas suas ações tornou-se notório. É importante que o estabelecimento de ensino proponha obras, preferencialmente atuais e que despertem interesse à leitura. A BIBLIEx tem um vasto acervo de obras que se alinham a esse propósito.

2.4 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

O papel das escolas de formação é determinante para a internalização do valor militar. É nessa fase inicial da carreira, em que o militar recém-incorporado carece de maior atenção e acompanhamento. As manifestações do valor militar preconizadas pelo Exército Brasileiro devem ser apresentadas com qualidade, entendendo-se que aquele jovem já traz consigo valores familiares que serão reforçados e os novos, apresentados pela Instituição, deverão ser incorporados e desenvolvidos ao longo de todo o período escolar.



Família militar – valores

Fonte: ESA

Os conteúdos atitudinais constantes no perfil profissiográfico cooperam para a fundamentação da formação do futuro líder, que precisam ser trabalhados para a sua externalização e desenvolvimento.

É importante, ainda, destacar o papel do corpo docente na formação do profissional que o Exército Brasileiro precisa. É por meio dos instrutores, professores e monitores que os discentes formarão os seus modelos para o exercício da liderança. Assim, a conduta exemplar, o esmero profissional, a dedicação, a humildade demonstrada são características fundamentais que contribuirão para o desenvolvimento do futuro líder militar.

BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS DE APERFEIÇOAMENTO E ESPECIALIZAÇÃO

3.1 CONSIDERAÇÕES

3.1.1 APERFEIÇOAMENTO

O aperfeiçoamento dos oficiais e dos sargentos do Exército Brasileiro ocorre na fase da carreira em que o militar está com aproximadamente 10 anos de serviço ativo. Desse dado é possível inferir que o militar, durante o seu aperfeiçoamento, já possui os dois pilares que fortalecem o desempenho profissional que são a teoria, ministrada nas escolas de formação, e a experiência adquirida com a prática diária nos corpos de tropa.



Aperfeiçoamento na EASA
Fonte: EASA

3.1.2 ESPECIALIZAÇÃO

Os cursos de especialização possibilitam o desenvolvimento da liderança tanto na fase do ensino a distância quanto na presencial. No período a distância pode ocorrer o desenvolvimento da liderança com o estudo de temas e textos específicos oferecendo aos alunos as inquietações e reflexões acerca de suas predisposições atitudinais. Na fase presencial pode ocorrer o desenvolvimento de forma interdisciplinar, ou seja, sem acréscimo de carga horária específica para uma disciplina de liderança, mas aproveitando o tempo de atividades já existentes para explorar temas de liderança além dos saberes desenvolvidos.

Além do desenvolvimento, a avaliação da liderança também é viabilizada na fase presencial. Por mais que se questione a pertinência



Aperfeiçoamento na EsAO
Fonte: EsAO

Assim, as escolas de aperfeiçoamento, além de atualizar e aprofundar os conhecimentos técnico-profissionais, têm a missão de fortalecer os valores militares e as atitudes e competências necessárias ao prosseguimento na carreira.

da avaliação em cursos de poucas semanas presenciais, as experiências consolidadas em cursos operacionais iluminam o caminho a ser percorrido nos cursos não operacionais. Certamente, em todos os cursos com fases presenciais, independentemente da duração, haverá a oportunidade para a execução de atividades práticas. É exatamente nesses momentos práticos ou de trabalho intelectual realizado em grupo que surge a oportunidade para a avaliação atitudinal, quer seja horizontal ou vertical. Os cursos devem ser planejados para oferecerem as melhores oportunidades de ganho no desenvolvimento atitudinal, além da aquisição dos saberes que já oferecem. É no ambiente escolar que o aluno pode errar, mas de nada valeria errar sem que aprenda como acertar. Nisso, a colaboração dos pares e docentes reveste-se de elevada valia ao oferecer ao aluno o feedback apropriado que conduz ao autoconhecimento das atitudes que manifesta e que expressam os valores, a ética e os deveres que internalizou.

3.2 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DOCENTES

Os docentes são os agentes diretamente envolvidos no desenvolvimento da capacidade de liderança nas diversas Escolas do Exército Brasileiro.

3.2.1 PRÁTICA DO INSTRUTOR AUXILIAR NA ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS DAS ARMAS (EASA)

Dentro da cultura organizacional da EASA, todos os oficiais, subtenentes e sargentos nomeados são denominados instrutores.

Essa prática se mostrou muito eficiente, pois impulsionou a mudança de postura dos instrutores com mais tempo de Escola, já que os mesmos passaram a ser referências e modelos aos mais novos, contribuindo diretamente em uma espécie de ascendência dos mais experientes sobre os menos experientes na prática docente. Possibilitou, ainda, o desenvolvimento da liderança no corpo docente da EASA.

Com o aprimoramento da prática, o instrutor auxiliar passou a apoiar na avaliação dos conteúdos atitudinais dos discentes dentro de sala e no feedback aos instrutores/monitores sobre como aumentar o desempenho diante da turma.

O instrutor auxiliar, na prática, é um militar nomeado para a função que, por meio de uma escala confeccionada pela Seção de Coordenação Pedagógica, é designado periodicamente para acompanhar um ou mais tempos de instrução de uma determinada disciplina. O instrutor auxiliar permanece o tempo todo no fundo da sala de aula, atentando para os seguintes aspectos: aprender com o outro instrutor práticas docentes distintas das suas próprias, apontar aspectos que podem ser aprimorados na forma como a instrução é ministrada e avaliar as atitudes dos discentes durante a instrução.

Essa prática impulsiona a avaliação do conteúdo atitudinal dos alunos, tendo em vista a dificuldade que um instrutor/monitor possui em ministrar instrução e ao mesmo tempo avaliar o comportamento dos seus instruendos.

3.2.2 ESTÁGIOS DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA

Além dessa prática do instrutor auxiliar, a escola também prepara seus instrutores por meio dos três Estágios de Atualização Pedagógica

realizados antes de cada um dos três turnos do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos e de reuniões pedagógicas periódicas, sob a orientação do coordenador pedagógico e do psicopedagogo.

3.3 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DISCENTES

Os discentes das escolas de aperfeiçoamento já possuem os valores militares e a liderança arraigados em sua personalidade militar. Dessa feita, surgem os Programas de Desenvolvimento de Liderança, impulsionados pela ALVM/DECEX dentro do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX).

3.3.1 PROGRAMA DE LIDERANÇA DA ESAO PARA DISCENTES

Disciplina de História Militar

Na EsAO, uma das boas práticas do Programa de Desenvolvimento de Valores, Atitudes e Liderança (PDVAL) ocorre por intermédio da disciplina de História Militar, a qual é conduzida no CAO – 2º ANO durante a execução dos quatro módulos didáticos do ano letivo (dois módulos de ofensiva e dois módulos de defensiva).

Cada curso da EsAO propõe um tema voltado para História Militar, o qual é conduzido no início de cada módulo, mudando o enfoque de uma mera interpretação do conflito para um sistema de lições aprendidas. O fato histórico é definido pela equipe de instrução de cada curso, tendo o mesmo, relação direta com os assuntos do módulo didático.

São escalados pelo curso um ou mais

grupos para condução de uma palestra acerca de um fato histórico relacionado ao conteúdo que será abordado no módulo, de modo que, ao final dos quatro módulos didáticos, todos os grupos tenham sido avaliados de forma atitudinal.

No tocante à disciplina de História Militar, todos os grupos devem manter a constituição em todos os módulos. Essa atividade tem a duração de um tempo de instrução (45 minutos) e é realizada por meio de palestra em sala de aula.

A dinâmica, além de desenvolver conteúdos atitudinais, tem por objetivo fomentar no capitão aluno o interesse pela evolução da Doutrina Militar Terrestre, bem como enriquecer a cultura militar do discente, reforçando o culto dos valores e tradições.

No ano de 2022, como exemplo, foram desenvolvidos os seguintes conflitos históricos:

- Módulo Didático 1 (Op Ofensivas): Batalha de Fallujah (2004)
- Módulo Didático 2 (Op Reconhecimento/ Segurança): 1ª Guerra do Golfo (1991)
- Módulo Didático 3 (Movimentos Retrógrados): Guerra da Coreia (1950-1953)
- Módulo Didático 4 (Op Defensivas): Batalha de Kursk (1943) - 2ª GM



Estudo da História Militar na EsAO
Fonte: EsAO

Programa de desenvolvimento de valores, atitudes e liderança (PDVAL)

Outra boa prática do Programa de desenvolvimento de valores, atitudes e liderança (PDVAL) da EsAO ocorre por intermédio da disciplina de Idiomas, a qual também é conduzida no CAO – 2º ANO e desenvolvida ao longo de todos os temas escolares do ano letivo.

Cada curso propõe um texto em idiomas (inglês ou espanhol), durante a aplicação de cada tema escolar, de modo a permitir uma interação entre os oficiais de Nações Amigas (ONA) e os capitães alunos brasileiros. O texto em idiomas é definido pela equipe de instrução de cada curso, tendo o mesmo, relação direta com os assuntos do módulo didático.

Durante as atividades são utilizados textos originais no idioma estrangeiro, com o intuito de estimular o capitão aluno a compreender o conteúdo, bem como são preparadas apresentações no idioma elegido para a condução das mesmas.

Fomenta-se no corpo discente a apresentação do texto sugerido pelo instrutor, por

meio de uma exposição oral e de forma voluntária, de modo a promover um intercâmbio cultural por meio do debate, da dinâmica de grupo e da troca de experiências entre os capitães alunos, contribuindo para o enriquecimento cultural, o desenvolvimento de valores e o culto às tradições no contexto das nações amigas.

A Seção de Idiomas da EsAO também apoia no planejamento das supracitadas atividades, auxiliando tanto na preparação das mesmas quanto na avaliação atitudinal dos discentes.



Estudo de Idiomas na EsAO (PDVAL)
Fonte: EsAO

Essa dinâmica, além de desenvolver os conteúdos atitudinais, tem o objetivo de estimular o interesse dos capitães alunos no estudo dos idiomas (inglês e espanhol), assim como contribuir com seu autoaperfeiçoamento.

Modelo de escala para a avaliação vertical

A escala tem por objetivo propor a autoavaliação a respeito das próprias atitudes desenvolvidas em relação ao ambiente de aprendizagem, mais especificamente, de confirmar a percepção, entendimento e conduta referente aos conhecimentos, fatos ou situações às quais o aluno foi exposto.



Autoavaliação das atitudes na EsAO

Fonte: EsAO

Nas disciplinas de História Militar e de Idiomas, o aluno é avaliado em seis atitudes pelos instrutores, conforme o modelo a seguir:

ESCALA	DESCRIÇÃO
0	Não evidenciou
1 - 4	Evidenciou pouco
5 - 7	Evidenciou
8 - 10	Evidenciou muito

CONTEÚDO ATITUDINAL	PAUTAS	VALOR ATRIBUÍDO
COOPERAÇÃO	Ajuda o grupo nas diversas missões recebidas, participando ativamente de todas as fases?	
	Colabora com o grupo na execução de uma tarefa?	
	Mostrou-se prestativo e solícito nos trabalhos do grupo?	

DECISÃO	Analisa as vantagens e desvantagens de cada linha de ação, selecionando a que seguirei?	
	Resolve e determina, em tempo hábil, a linha de ação a ser seguida?	
	Toma as medidas necessárias em face da premência de tempo?	
DEDICAÇÃO	Atua, com interesse, na execução de minhas tarefas?	
	Empenha-se de maneira exemplar às minhas missões?	
	Prepara-se para atingir o melhor nível de desempenho na execução de minhas atribuições?	
DISCIPLINA	Cumpe as missões recebidas, conforme orientação dada?	
	É pontual nos meus compromissos?	
	Mantém comportamento adequado aos padrões exigidos?	
INICIATIVA	Age espontaneamente diante de situações inesperadas?	
	Apresenta-se como voluntário para a realização de tarefas?	
	Toma providências imediatas para execução de qualquer atribuição que receba?	
RESPONSABILIDADE	Cumpe as missões recebidas sem esquivar?	
	Cumpe as obrigações, independente de fiscalização?	
	Cumpe na íntegra as missões que são atribuídas?	

Recomendações

- Avalie com base em observações reais e dados objetivos e contextualizados.
- Familiarize-se com as descrições dos conteúdos atitudinais constantes na escala.
- Evite que um fato isolado influencie toda a sua avaliação.
- Seja imparcial, deixando de lado simpatias ou antipatias pessoais.
- Conheça os erros de avaliação mais comuns e evite cometê-lo.

Disciplina de Liderança Militar

Ainda, como boa prática do Programa de desenvolvimento de valores, atitudes e liderança (PDVAL) da ESAO, há a disciplina de Liderança Militar, a qual é conduzida no CAO – 1º ANO na modalidade a distância e coordenada pela Seção de Ensino a Distância (SEAD) da EsAO, para os capitães alunos da Linha de Ensino Militar Bélica.

Essa atividade disciplinar também é desenvolvida pela SEAD para os capitães alunos do Curso de Aperfeiçoamento Militar (CAM), onde enquadram-se os capitães alunos do Quadro de Engenheiros militares, do Quadro Complementar de Oficiais, do Quadro de Capelães Militares, do Quadro de Oficiais Farmacêuticos e do Quadro de Oficiais Dentistas; e na fase não presencial do Curso de Saúde para o Quadro de Oficiais Médicos.

Portanto, a referida disciplina é ministrada para todos os cursos na modalidade do Ensino a Distância (EAD) e tem por objetivo apresentar um contato inicial do Programa de Desenvolvimento de Valores militares, Atitudes e Liderança (PDVAL) da ESAO, numa fase intermediária da carreira, de modo a dar continuidade ao itinerário formativo iniciado nas Escolas

de Formação.



Ensino da Liderança Militar na EsAO (EAD)

Fonte: EsAO

Integram o PLADIS da disciplina de Liderança Militar 4 (quatro) Unidades Didáticas (UD), que abordam os seguintes assuntos:

- UD I – A liderança militar como elemento do poder de combate terrestre;
- UD II – O líder militar na era do conhecimento;
- UD III – O capitão como líder militar; e
- UD IV – O comandante de Unidade como líder militar.

Por fim, é realizada uma avaliação formativa, prevista em PLADIS, o que permite um *feedback* sobre o aprendizado do capitão aluno durante o transcorrer da disciplina.

3.4 PROGRAMA DE LIDERANÇA DA EASA PARA DISCENTES

O referido Programa leva em consideração o tempo de 11 (onze) semanas da fase presencial do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas. Nesse curto espaço temporal

para avaliar e desenvolver a liderança, a escola utiliza estratégias que podem ser implementadas em outros Estabelecimentos de Ensino, atendendo para as especificidades de cada um.

As duas estratégias fundamentais para a implementação do programa foram a subdivisão do programa em subprogramas e a ênfase da avaliação lateral (ferramenta mais rápida de feedback ao discente) para avaliar os conteúdos atitudinais.

3.4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE LIDERANÇA DA EASA

O programa de liderança da EASA consiste em agrupar em subprogramas determinadas atividades que tenham afinidades, e que já são desenvolvidas ao longo dos anos e previstas no PGE, mas que não estavam devidamente sistematizadas.

As atividades desenvolvidas em cada subprograma levam em consideração cada um dos Valores Militares previstos no Estatuto e Regulamentos militares.

A EASA subdividiu seu programa em seis subprogramas, esse número pode variar de escola para escola, sendo quatro subprogramas voltados ao desenvolvimento prático da liderança, um subprograma voltado para a avaliação de atitudes e da liderança e um subprograma voltado para a checagem do processo e retroalimentação do programa, para o seu aprimoramento. Ressalta-se que todos os setores de ensino da escola devem estar diretamente envolvidos e intrinsecamente ligados na execução prática do programa, do contrário, os objetivos propostos não serão atingidos.

3.4.2 SUBPROGRAMA MÃO AMIGA

Composto por atividades relacionadas aos seguintes valores militares: civismo e patriotismo. Dentre as atividades desenvolvidas elencam-se as seguintes:

a. Sargento Aluno Solidário

O Projeto Sargento Aluno Solidário tem como objetivo prestar apoio solidário para a comunidade carente de Cruz Alta-RS, através da distribuição de Cestas Básicas e/ou Fraldas Geriátricas à população carente do município. O projeto recomeça a cada turno com o levantamento de orçamentos de custos de material (cestas básicas) de interesse do Projeto, junto ao comércio, feito pelo coordenador responsável. Quando da chegada dos sargentos alunos, é realizado o mapeamento das áreas e instituições pelos coordenadores das turmas e sargentos alunos que desempenham a função de Relações Públicas na turma, com o intuito de verificar a real situação de necessidade da comunidade.

Trata-se de uma atividade já consolidada, onde é perceptível o envolvimento dos alunos no Projeto, notando-se entre os vários conteúdos atitudinais desenvolvidos, a liderança e a capacidade de motivar os companheiros para a participação, onde é notório o trabalho dos escalados na função de Relações Públicas das turmas, militares estes, escolhidos por seus respectivos coordenadores.



Projeto Sargento Aluno Solidário na EASA
Fonte: EASA

b. Ajudar está no nosso sangue

Outra atividade que é utilizada buscando evidenciar a liderança é a doação ao banco de sangue municipal. Os alunos, dentro das turmas, são apresentados ao projeto e estimulados quanto à participação nessa importante atividade, tanto para a escola, quanto para a comunidade.

Semanalmente, são disponibilizadas viaturas para o transporte dos doadores, preferencialmente em horários que evitem a perda de tempos de instrução.



Projeto Ajudar está no nosso sangue, na EASA
Fonte: EASA

c. Campanhas de arrecadação

A fim de colaborar com a comunidade, a EASA colabora com as seguintes campanhas, incentivando a participação e o envolvimento de seus discentes:

Campanha de Páscoa;
Campanha do Agasalho;
Campanha do Dia das Crianças;
Campanha Natal Feliz EASA; e
Drive Thru EASA, campanha destinada a angariar comida e roupas para famílias em situação de vulnerabilidade.

Estas campanhas são de responsabilidade da Seção de Comunicação Social da EASA e são regidas por Ordens de Serviço específicas.



Campanha de arrecadação do Corpo de Alunos na EASA
Fonte: EASA

d. Subprograma Sgt Hollenbach

Composto por atividades relacionadas ao Valor Militar Espírito de Corpo. Dentre as atividades desenvolvidas elencam-se as seguintes:

a. Projeto Liderança Aplicada
1) Serviço de escala

Durante o período do curso, os alunos concorrem a escala de serviço de Sgt Dia na sua

turma de instrução, possuindo diversas atribuições, como rondas, permanência no corpo da guarda, controle de rancho de suas turmas, entre outras.

A escala de serviço de Sgt Dia apresenta uma oportunidade para o corpo docente realizar uma avaliação dos conteúdos atitudinais, pois coloca o discente em uma função de grande responsabilidade, cumulativa com as diversas demandas de ensino do próprio curso.

2) Escala de funções na turma de instrução

Durante o período do curso, os alunos concorrem a diversas escalas semanais de funções: Chefe de Turma, Sargenteante, S3, S4, Furriel.

Tais funções colocam o Sgt Alu em posição de liderança perante a turma, fomentando o desenvolvimento dos atributos essenciais para a boa condução da função e de funções similares em outras oportunidades.

3) Escala de funções em palestras

Durante o período do curso, a escola recebe vários PCI, referentes a atividades de palestras de Diretorias e de Órgãos diversos do Alto Comando do Exército. Nessas oportunidades, Sgt Alu são escalados para mediar e conduzir essas palestras, função de grande responsabilidade que exige organização, desprendimento para falar em público, iniciativa, entre outros.

b. Sargento ESCOL

O Sgt ESCOL é aquele militar que durante o decorrer de seu turno, destacou-se positivamente no âmbito de sua turma, evidenciando determinadas competências (APRESENTAÇÃO, COMUNICABILIDADE, COOPERAÇÃO, INICIATIVA, RESPONSABILIDADE,

CAMARADAGEM), as quais ressaltam as virtudes militares e a dedicação profissional, solidificando a disciplina, a hierarquia e o cumprimento dos seus deveres como militar.

Na última semana do curso, cada turma de instrução realiza uma votação para escolher, entre seus integrantes, o Sgt ESCOL. O militar escolhido é colocado em posição de destaque na cerimônia de diplomação e recebe diploma e premiação.

Por ser uma atividade em que a escolha é realizada pelos próprios alunos, percebe-se que a valorização deste título de Sgt ESCOL é muito grande no corpo discente.



Sargento ESCOL na EASA (premiação)

Fonte: EASA

c. Formaturas

As Formaturas do Corpo de Alunos têm por objetivo desenvolver e avaliar os conteúdos atitudinais e reforçar os valores da profissão das armas. Uma vez que as turmas, nas formaturas, são comandadas por alunos, esta atividade fomenta também o desenvolvimento da liderança militar.

Ocorrem diariamente dentro da turma para seu coordenador e semanalmente no Pátio de Formaturas para o Comandante da EASA ou

para o comandante do Corpo de Alunos.

As turmas são comandadas pelos Sgt na função de chefe de turma, inclusive quando há desfile da tropa.

Nas formaturas semanais, para o Cmt EASA ou para o Cmt C Alu, uma turma é escala para ser responsável pela condução da atividade, competindo-lhe: confecção do Mapa da Força, apresentação do turno, hasteamento do pavilhão nacional, locução do roteiro e leitura de algum texto alusivo à data.

É uma excelente oportunidade de avaliação dos conteúdos atitudinais e de exaltação dos valores: amor à profissão, civismo e espírito de corpo.



Formatura coordenada pelo Corpo de Alunos da EASA

Fonte: EASA

d. Olimpíadas escolares

Nas Olimpíadas escolares os sargentos alunos participam representando sua turma de Instrução. Cada modalidade possui um regulamento das regras a serem seguidas, e contam com o apoio dos sargentos alunos auxiliares de TFM, geralmente possuidores do Curso de Monitor de Educação Física, os quais auxiliam na montagem, organização e arbitragem das provas.

A atividade ainda conta com cerimônia

de abertura e encerramento, onde são premiados os vencedores e colocados em destaque em frente à tropa.

A atividade tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento da camaradagem, espírito de corpo e cooperação entre os sargentos alunos.

Esta atividade tem impacto muito grande para desenvolver o trabalho em equipe e a disciplina dos discentes, melhorando a postura dos participantes na maneira de solucionar os problemas que podem surgir durante o curso.



Olimpíadas escolares na EASA

Fonte: EASA

e. Seminário de Liderança

O Seminário de Liderança é uma atividade desenvolvida com o objetivo de estimular os instruídos a estudarem e discutirem em grupo os diversos temas que estão relacionados com a liderança, com foco na atividade militar, buscando por meio do debate e palestra, trazer uma reflexão a respeito do tema, confrontando ideias e exemplos vividos que possam contribuir para despertar futuros líderes e melhorar a qualidade dos recursos humanos da força.

O Seminário de Liderança é uma atividade desenvolvida em uma jornada durante cada turno do Curso de Aperfeiçoamento de

Sargentos. É realizado pela equipe do Corpo de Alunos dentro de cada turma e ministrada pelos seus respectivos coordenadores.

Durante meia jornada são apresentados aos instruendos seis tipos de liderança: coercitivo, competente agregador, democrático, detalhista e educador. Após a explanação feita pelo coordenador, a turma é dividida em seis grupos e os temas são sorteados dentre os grupos, a partir daí é dado um tempo para os grupos se reunirem e discutirem cada tipo de liderança trazendo as características, pontos positivos, negativos e possível emprego dentro da atividade militar. Na sequência, cada grupo explana o estilo de liderança que lhe foi sorteado. Após a explanação de cada grupo, são feitos questionamentos pelo coordenador a respeito de cada estilo, fazendo com que cada integrante do grupo expresse sua opinião e possíveis exemplos que tenha.

Em uma segunda meia jornada, o coordenador apresenta a sua turma um texto extraído da capítulo 3.2 do Manual de Campanha C 20-10, o qual conceitua a liderança militar bem como, abordam-se as características dos líderes e como conclusão é feita a seguinte pergunta: “É possível formar líderes?”. Feito isto, ocorre uma divisão da turma por meio de sorteio em quatro grupos: os contestadores, defensores, observadores e juízes que, por meio de um júri simulado, debatem o questionamento. Os dois primeiros grupos são responsáveis um por contestar e o outro por defender a tese de que é possível formar líderes. Aos observadores cabe fazer questionamentos a ambos os grupos no decorrer da instrução, de maneira a gerar embasamento para os juízes efetuarem seu julgamento no final.

Esta atividade estimula o instruendo a desenvolver o espírito de trabalhar em equipe para defender determinado assunto ou cum-

prir determinada tarefa dentro de um limite de tempo, desenvolvendo atributos como comunicabilidade, competência para realizar a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente.

O seminário também contribui para um melhor entendimento da maneira como melhor conduzir grupos de pessoas em face dos conceitos de liderança que são abordados e seus possíveis momentos e locais de emprego, que por meio de discussão em grupo vão surgindo diferentes ideias as quais ampliam os horizontes de atuação dos possíveis gestores de pessoas.

f. TFM

As atividades do Treinamento Físico Militar são outra excelente oportunidade para verificar e desenvolver a liderança por parte dos militares.

Os militares são estimulados a observarem os aspectos positivos da constante prática da atividade física. Além disso, normalmente os alunos necessitam realizar o Teste de Avaliação Física (TAF) durante o período em que passam na EASA, e tal fato acaba sendo um incentivador.

Os aspectos de liderança a serem observados são: presença constante; bom desempenho físico; incentivo aos demais companheiros; participação como chefe de turma e demais funções de comando; participação ativa na função de guia da atividade, dentre outras.

Destacam-se as atividades desenvolvidas pelo chefe de turma e pelo guia do TFM. O primeiro incentivando a participação de todos, cumprimento de horários, uso correto dos uniformes e disciplina e, sendo exemplo positivo em cada um destes pontos. O segundo, ao executar a atividade do aquecimento e conduzir o trabalho principal da atividade que está prevista

no Quadro de Treinamento Físico Militar Semanal, tem a oportunidade de conduzir a atividade, demonstrando uma série de atitudes inerentes ao líder militar, além de evidenciar uma série de atributos diretamente ligados à liderança.

g. Comissão Permanente do Corpo Discente (CPCD)

A Comissão Permanente do Corpo Discente é composta por sete alunos, um de cada turma de instrução, tendo como presidente/orientador um Coor Tu.

O Objetivo da CPCD é incluir o aluno na tomada de algumas decisões atinentes ao Corpo Discente, momento em que os membros da comissão participam, trazendo sugestões, no desenvolvimento da moeda do turno, projeto de camiseta do turno, sugestões de passeios culturais, entre outros.

A atividade contribui para o desenvolvimento de responsabilidade, trabalho em grupo, coordenação e controle, coesão do turno.

3.4.3 SUBPROGRAMA APRIMORAMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL

Composto por atividades relacionadas ao valor militar: Aprimoramento Técnico-Profissional. Dentre as atividades desenvolvidas elencam-se as seguintes:

a. Atividades previstas no PGE

1) Plano de Conferências e Palestras

Apresentar ao aluno do curso características e peculiaridades dos processos desenvolvidos pelas diversas Diretoria/Departamentos, Estado-Maior do Exército e demais órgãos civis e militares, que possibilitem maior conhecimento institucional ao aluno da EASA.



Plano de Conferências e Palestras na EASA

Fonte: EASA

2) Pedidos de Cooperação de Instrução (PCI)

Realização de PCI com OM próximas, principalmente no âmbito da 3ª DE. Proporcionando ao aluno conhecer a tropa blindada do EB e OM com características peculiares (CIBld, CA-SUL, PqRMnt/3, etc.). Bem como a Base Aérea de Santa Maria.



Pedidos de Cooperação de Instrução (PCI) na EASA

Fonte: EASA

3) Programa de Leitura

Visa estimular o gosto e o hábito pela leitura.

O aluno do curso realiza a leitura de dois livros. O primeiro livro deve ser lido durante a fase EAD e, na apresentação para a fase presencial,

o aluno faz a apresentação de uma resenha. O segundo livro será lido na fase EAD e presencial, com a apresentação da resenha ao término da fase de administração.

b. Exercício no Terreno Sargento Max Wolff Filho

O Exercício no Terreno (ET) é considerado a Metodologia de Ensino Ativa mais eficaz. O curso realiza o ET ao término das Instruções da fase de Organização e Emprego das Armas (OEA) e antecedendo as Avaliações Somativas de OEA.

O ET contemplar as Operações Defensivas e Ofensivas e é realizada no Campo de Instrução de Cruz Alta e imediações.

c. Projeto Interdisciplinar (PI)

Os alunos são estimulados a realizarem pesquisas de interesse da EASA e do EB. Os temas a serem pesquisados serão delimitados em cada turno.

d. Seminário de idiomas

A fim de estimular o credenciamento em outros idiomas, a Seção de Doutrina da EASA promove o Seminário de idiomas.

O seminário conta com professores de inglês e espanhol, civis e militares convidados.

e. Biblioteca Sgt Max Wolf Filho

Na EASA, a biblioteca possui atualmente cerca de 6.000 obras. Todos os militares do corpo discente e corpo permanente devem ser incentivados a frequentá-la.



Biblioteca Sgt Max Wolf Filho da EASA

Fonte: EASA

f. Viagem cultural

A Viagem cultural visa oferecer ao sargento aluno a oportunidade de conhecer os principais sítios históricos da região dos Sete Povos das Missões, o Museu Militar, entre outros. Proporciona a oportunidade aos alunos de conhecer a história da formação das Reduções Jesuíticas dos Sete Povos das Missões e conhecer a história das Guerras Guaraníticas ocorridas na região.

Ocorre nos dias não letivos, finais de semana ou feriados, visando não interferir na instrução. A atividade é de caráter voluntário, sendo aberto aos dependentes. O passeio conta com visita a museus, vinícola e visitas às ruínas jesuítas, tendo como destaque principal as ruínas de São Miguel das Missões, onde ao final do passeio todos têm a oportunidade de assistir ao Espetáculo de Som e Luz, que conta a história através de uma narrativa de como os missionários espanhóis criaram cidades para catequizar os índios guaranis.

Esta atividade tem impacto no processo de decisão e estilos de comunicação, onde o sargento aluno entra em sintonia com um novo

ambiente, buscando informações novas da cultura da região.



Viagem cultural da EASA
Fonte: EASA

3.4.4 SUBPROGRAMA SGT BENNO SCHIRMER

Composto por atividades relacionadas aos seguintes valores militares: Fé na Missão do EB e Amor à Profissão. Dentre as atividades desenvolvidas elencam-se as seguintes:

a. Painel de missões no exterior

A EASA se destaca por possuir entre seus quadros diversos militares que participaram de missões no exterior, sejam missões operacionais, sejam cursos em Exércitos de Nações Amigas.

O Painel de missão no exterior é conduzido pelo C Alu, aproveitando as experiências vividas pelos militares do Corpo Docente da escola.

No decorrer do turno, a EASA recebe PCI do Gabinete do Comandante do Exército

para tratar deste tema, porém, no Painel, apresentado por sargentos que vivenciaram a experiência de uma missão no exterior, os alunos têm a oportunidade de conhecer os pormenores das atividades desenvolvidas fora do país e conversar sobre curiosidades lá vividas.

O Painel de missão no exterior, além de contribuir com o conhecimento institucional, é um fator motivador aos discentes, despertando e acentuando o desejo do cadastramento de idioma estrangeiro.

b. Turmas mistas

O Corpo de Alunos possui sete turmas de Instrução. Visando incentivar a troca de experiências, as turmas são compostas por militares de todas as Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), chamadas turmas mistas.

Os alunos das cinco armas são divididos, de maneira equitativa, dentro de cada turma. A maioria das atividades do CAS é realizada na turma mista, tais como: Instruções de Administração, Projeto Interdisciplinar (PI), Análise e Melhoria de Processos (AMP), palestras, formaturas, escala de serviço, escala de funções e olimpíadas.

As turmas de Armas são formadas para as atividades de instrução específica de Organização e Emprego da Arma (OEA).

A divisão do turno em turmas mistas tem por objetivos criar um ambiente escolar, o qual possibilite desenvolver e melhor avaliar os conteúdos atitudinais que são de interesse do curso, tais como: cooperação, comunicação, liderança e responsabilidade.

A convivência de um grupo, contendo militares de armas distintas, é muito positiva para o desenvolvimento da liderança, pois observa-se vários estilos e exemplos dentro de uma

mesma turma. Também contribui para reforçar os valores militares, como o aprimoramento técnico-profissional e o espírito de corpo.

c. Painéis de especialidades

Visando incentivar o aprimoramento e especialização profissional, ao término da fase de Administração, os alunos são separados em grupos, conforme suas especializações (FE, GE, Guerra na Selva, Prec etc). Os grupos fazem apresentações para todo o turno.

d. Desenvolvimento de valores e tradições

1) Exposição de banners

A EASA dispõe de *banners* espalhados nas suas instalações. Este material contém o conceito dos valores militares, personagens da História do Brasil e do EB.

A utilização dos *banners* visa incutir no aluno a importância de cada tema proposto.

2) Monumentos Externos

No pátio da EASA existem monumentos em homenagem aos Patronos das A/Q/Sv, aos heróis da FEB.

3) Museu a Céu Aberto

No pátio da EASA estão expostos diversos materiais (canhões, blindados, bote, etc) que foram utilizados no passado pelo EB



Museu a céu aberto na EASA

Fonte: EASA

4) Espaço Cultura Batalhão Curupaity

No Pavilhão de Comando da EASA, o Espaço Cultura Batalhão Curupaity é uma exposição de material que visa lembrar a história do 17º BI, OM que ocupava as atuais instalações da EASA até a sua criação, bem como os feitos dos militares do 17º BI que participaram da 2ª Guerra Mundial.

5) Salão de Honra Guararapes

O Salão de Honra da EASA é uma reprodução do Salão de Honra da Casa do Maurício de Nassau, o Palácio de Friburgo, também conhecido como Palácio das Duas Torres, residência oficial construída pelo conde João Maurício de Nassau entre 1640 e 1642.

3.4.5 SUBPROGRAMA VOLTADO PARA A AVALIAÇÃO DE ATITUDES E DA LIDERANÇA E AS SUAS RESPECTIVAS ATIVIDADES

Seguindo as diretrizes do Departamento de Educação e Cultura do Exército no sentido de focar os valores militares e atitudes durante os cursos militares, com especial atenção à atitude Liderança, a EASA buscou implementar o Desenvolvimento Atitudinal da Liderança nos alunos dos Cursos de Aperfeiçoamento desde a 1ª semana da Fase Presencial.

Para isso, utiliza-se a ferramenta Pesquisa do Portal de Educação, para que os alunos tracem um perfil de si mesmo, em relação à atitude Liderança, ainda durante a Fase de Educação a Distância. Os alunos respondem às pautas sobre liderança que serão desenvolvidas, observadas e avaliadas durante a fase presencial. Com isso, o discente tem o primeiro contato e ambienta-se com suas pautas de avaliação.

Semanalmente, durante a fase presencial, os instrutores e coordenadores realizam a Avaliação Semanal Vertical de Liderança através da ferramenta Fato Observado (FO), apontando o desempenho do discente, tanto durante as atividades de sala de aula, como em atividades de serviço de escala, atividades de campo, atividades sociais e outros momentos em que os alunos estão reunidos. Como citado anteriormente, é utilizada a ferramenta Fato Observado, sendo que o aluno tem, durante toda a fase presencial, acesso aos FO do seu desempenho em Liderança através da Ficha Registro de Acompanhamento do Discente.

A Seção Psicopedagógica, junto com a Divisão de Tecnologia de Informação da EASA, vem buscando aprimorar os Sistemas existentes e torná-los mais funcionais para a atividade de Acompanhamento e Avaliação da Liderança, bem como vem implementando a Avaliação Semanal Lateral de Liderança, esta ainda em fase embrionária, utilizando-se do Portal de Educação em Ensino Híbrido da EASA durante a fase presencial. A intenção é de que, assim como já ocorre com a Avaliação Semanal Vertical de Liderança, a média semanal possa também ser apresentada ao discente através de sua FRAD, já que, lateralmente, os alunos podem se avaliar nas diversas atividades propostas pela escola (convívio nos apartamentos, interação na sala de aula, ET, atividades do programa de liderança etc).

Com base nessa informação, o discente tem a oportunidade de verificar como está seu desempenho em Liderança. Estes registros ainda não compõem a Avaliação Atitudinal do Aluno, porém servem de subsídio para traçar um perfil do aluno no conteúdo atitudinal em questão, bem como servir de embasamento para uma avaliação mais criteriosa no final da fase presencial.

No final da fase presencial, após a consolidação de todas as informações colhidas, seja na observação diária, seja na verificação da FRAD, o instrutor consolida a sua avaliação de forma mais completa possível.

3.4.6 SUBPROGRAMA VOLTADO PARA A CHECAGEM DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

a) Na EASA, a supervisão geral do Programa de Liderança é de responsabilidade da Seção de Doutrinada, por meio do presente subprograma.

b) O desenvolvimento do Programa de Liderança da EASA é realizado pela Seção de Doutrina, Seção de Coordenação Pedagógica e Seção Psicopedagógica, com apoio do Corpo de Alunos, Curso de Adjunto de Comando, Seção de Comunicação Social, Seção de Saúde e todas as demais seções da EASA, que possam contribuir ou serem empregadas no Programa.

c) Outras ações coordenadas pelo Subprograma QUADERNA:

1) buscar em todas as atividades desenvolvidas na EASA, o desenvolvimento de Valores, Atitudes e Liderança;

2) aprimorar o estudo da História Militar no Curso;

3) incentivar as atividades de pesquisa, aprofundando-se no estudo de novos personagens e fatos da História do Brasil e do Exército Brasileiro, que estejam voltadas a carreira do Praça; e

4) aumentar a utilização de banners com frases, símbolos e fatos, nas instalações da EASA, para incutir no Corpo Discente os valores e atitudes desejáveis.

3.4.7 PROGRAMA DE LIDERANÇA DA ESIE PARA DISCENTES

No ano de 2022 houve a criação do Programa de Desenvolvimento de Atitudes, Valores e da Capacidade de Liderança da EsIE, com as atividades propostas funcionando em formato de projeto-piloto, com o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos com as seguintes atividades:

a) aprimoramento e incentivo ao estudo e às atividades de pesquisa em temas de História Militar e Liderança, pelo Corpo Discente;

b) confecção de *banners* destacando valores e atitudes militares, sendo colocados em destaque durante atividades de formaturas e palestras, por exemplo;

c) escala de funções na Turma de Instrução. Tais funções, além de contribuir para o bom andamento da vida administrativa do curso, colocam o aluno em condições favoráveis para o exercício da liderança perante a turma, fomentando o desenvolvimento de atitudes essenciais para a boa condução da função e de funções similares em outras oportunidades;

d) durante as atividades de PCI ou em palestras os alunos são estimulados a mediar, contribuir ou realizar os agradecimentos finais, função de grande responsabilidade que exige organização, desprendimento para falar em público, iniciativa, entre outras atitudes esperadas pelo militar;

e) utilização de metodologias ativas de aprendizagem, como sala de aula invertida, por exemplo. Dando protagonismo ao discente e oportunidades para o exercício do pensamento crítico e da capacidade de coordenação e liderança dentro da turma de instrução;

f) valorização dos militares escolhidos

pela turma de instrução, por terem se destacado positivamente, evidenciando atitudes como comunicabilidade, cooperação, iniciativa, responsabilidade e camaradagem, que ressaltam virtudes militares e dedicação profissional, solidificando a disciplina, a hierarquia e o cumprimento dos seus deveres éticos;

g) competição desportiva entre os discentes do CAS, tendo o planejamento e coordenação da atividade sido conduzido pelos discentes, contribuindo para o desenvolvimento da camaradagem, do espírito de corpo, da cooperação e da liderança.

h) implementação de tópico no AVA sobre liderança durante a 1ª Fase do Curso de Preparação para o Comando (CPCOM), conduzido em maio por este Estabelecimento de Ensino, momento em que também foi divulgado o caderno de liderança militar, Volume 1 – 1º Semestre de 2022, da ALVIM/DECEX aos matriculados; e

i) “roda de liderança” desenvolvida com os alunos do CAS com o objetivo de estimular os instruídos a estudarem e discutirem, em grupo, os diversos temas que estão relacionados com a liderança, com foco na atividade militar. A atividade busca, por meio de debate em palestra, trazer uma reflexão a respeito da temática, confrontando ideias e exemplos vividos que possam contribuir para o despertar de futuros líderes, melhorando a qualidade dos recursos humanos da força. Ao fim da jornada, conclui-se com um júri simulado sobre o tema: “É possível desenvolver a capacidade de liderança?” Essa parte final contribui para que o discente desperte um entendimento melhor acerca de maneiras de condução de grupos de pessoas em face dos conceitos de liderança que foram abordados e seus possíveis momentos e locais de emprego, que, a própria discussão faz surgir.



Roda de Liderança na EsIE

Fonte: EsIE

3.4.8 PROGRAMA DE LIDERANÇA NA ESCOLA DE EQUITACÃO DO EXÉRCITO (ESEQEX)

A disciplina “Saltadores” consolida-se como uma das maiores responsáveis por desenvolver conteúdos atitudinais no aluno, sendo desenvolvida em onze semanas na primeira fase do Curso de Instrutor de Equitação. Na primeira semana, o aluno monta o cavalo com a sela piquet, que proporciona maior fixidez ao cavaleiro. Nesta fase, o instrutor solicita que o cavalo apenas se imobilize, sem realizar as figuras de ares altos ainda, visto que o intuito deste período é ambientar o aluno, recém-chegado, com a atividade, focando no desenvolvimento da adaptabilidade e do equilíbrio emocional.

Nas próximas quatro semanas, insere-se o foco sobre os atributos coragem, decisão e dedicação e aumenta-se o foco nos atributos adaptabilidade e equilíbrio emocional, uma vez que a sela piquet dá lugar à sela de polo (que proporciona muito pouca fixidez) e inicia-se a execução da figura garupada, onde o aluno deve ligar-se ao movimento do animal para não cair. Já nas próximas quatro semanas insere-se a

figura curveta ainda com a sela de polo, desta maneira, o aluno já evidenciando os atributos anteriormente citados e com a técnica já aprendida, deverá manter-se montado, acompanhando o movimento do cavalo, caso contrário cairá atrás do cavalo (região sensível), fato que aumenta novamente o foco sobre o atributo coragem.

Nas duas últimas semanas antes da Avaliação Somativa, o aluno executa todas as figuras de ares altos aos moldes da prova: com a sela piquet e demonstrando todos os conteúdos atitudinais já desenvolvidos ao longo das outras semanas.

Durante todo o período de instrução os instrutores fazem um acompanhamento subjetivo da evolução do aluno, podendo acrescentar em seu histórico escolar fatos observados positivos e/ou negativos. Quando não ocorre uma evolução desejada por parte do aluno, o instrutor utiliza tempos de instrução fora do quadro horário normal para ratificar/retificar o aprendizado. Nesses horários extracurriculares, os instrutores absorvem melhor os feedbacks dos alunos e com isso conseguem fazer um trabalho mais individualizado para esses alunos que estejam com dificuldades de acompanhar o rendimento da turma.

Caso nesta última semana o aluno não evidencie algum conteúdo necessário, fazendo-o ser avaliado pelo instrutor como inapto até aquele momento, existe a possibilidade de trabalhar novamente esses conteúdos atitudinais na semana seguinte (que antecede a prova) a fim de que o aluno esteja plenamente preparado para realizar a Avaliação Somativa, demonstrando todos os cinco conteúdos atitudinais desenvolvidos ao longo das onze semanas da fase.

3.4.9 PROGRAMA DE LIDERANÇA NO CENTRO DE INSTRUÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS (CIOPESP)

O Centro de Instrução de Operações Especiais tem a missão de capacitar os recursos humanos que integram as Organizações Militares subordinadas ao Comando de Operações Especiais, contribuir para o desenvolvimento da doutrina das operações especiais no Exército Brasileiro e realizar a pesquisa e a experimentação de novas técnicas operacionais e de equipamentos peculiares as operações especiais.

O Curso de Ações de Comandos – CAC tem por finalidade qualificar oficiais e sargentos ao desempenho de funções para compor o Cmdo Op Esp, capacitando o concluinte a agir, empregando conhecimentos militares e habilidades individuais, para superar os obstáculos, dificuldades e problemas militares apresentados, realizando operações de alto risco em ambiente hostil.

Durante o Curso de Ações de Comandos, desenvolvido neste Centro de Instrução, os alunos recebem uma capacitação que os levam ao desenvolvimento de habilidades emocionais. Essas habilidades possibilitam enfrentar estímulos ansiogênicos e estressores de forma mais adaptativa, provocando uma resposta que proporcione a manutenção do desempenho e da boa funcionalidade física e psicológica, características essenciais para um líder em paz ou em guerra.

Para isso, o aluno adquire conhecimentos pessoais e desenvolve recursos técnicos cientificamente comprovados como reguladores do bem-estar emocional e da melhora do desempenho. Abordando de forma sucinta essas estratégias, podemos citá-las como sendo:

a) Autoconhecimento: olhando para o seu mundo interno, o aluno é capaz de compreender suas percepções, reações, pensamentos, sentimentos e comportamentos diante das vivências, em um processo contínuo de reflexões sobre o impacto que o outro ou as situações provocam. Passa a conhecer suas fortalezas e pontos de melhoria, possibilitando melhor entendimento de seu comportamento.

b) *Mindfulness*: esta técnica favorece a consciência, a intenção e a atenção para si, possibilitando desenvolver habilidades para lidar com situações agradáveis ou não, saindo de uma postura apenas racional. Desenvolve a concentração, acalma e aumenta a capacidade do poder de decisão em situações onde o nível de estresse é alto.

c) *Treinamento mental*: é a prática da imaginação planejada e consciente da ação que ativa padrões neuromusculares, acionando os músculos envolvidos na ação de maneira semelhante à execução real, porém com menor intensidade. Isso possibilita se antecipar a uma situação de estresse e vivenciá-la antecipadamente, de modo a tornar a execução mais familiarizada, gerando melhores resultados individuais.

d) Devido as atividades do Curso de Ações de Comandos serem desenvolvidas na sua maioria das vezes de forma coletiva, é necessário saber trabalhar em equipe. Sendo assim, é necessário o desenvolvimento de habilidades sociais, através dos conceitos da inteligência emocional, exercendo a aptidão para lidar com as próprias emoções e reconhecer as emoções dos demais alunos. Fortalecendo a confiança, a cooperação e a integração do grupo.

Tais práticas são favoráveis a todos os membros de equipe, principalmente aqueles com funções de chefia e liderança. Saber conduzir pessoas é uma difícil tarefa, o primeiro passo para aprimorá-la é saber conduzir a si mesmo

de forma adequada, produtiva e adaptativa, esses recursos possibilitam o aprendizado e o desenvolvimento destas capacidades.



Curso de Ações de Comandos do CIOpEsp

Fonte: CIOpEsp

3.4.10 BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA NO CURSO MESTRE DE SALTO (CUR MS) DO CENTRO DE INSTRUÇÃO PÁRA-QUEDISTA (CIPQDT/GPB)

O Cur MS tem por objetivo habilitar oficiais, subtenentes e sargentos para a ocupação de cargos e desempenho das funções de mestre de salto de avião na Bda Inf Pqdt, no C Op Esp e na(s) companhia(s) de força especiais não orgânicas do Comando de Operações Especiais, capacitando-os à realização do lançamento de pessoal, animal e/ou material leve, com paraquedas semiautomático, de uma aeronave militar em voo, pelo tipo vertical da letra código ou luz verde.

Como o líder deve agir: O militar Mestre de Salto deve demonstrar convicção e conhecimento das atividades de preparação, organização, aprestamento, equipagem e reorganização, agindo de forma oportuna e adequada sem depender de ordens superiores.

Deve assumir o controle da situação, sem demonstrar insegurança, ficando em condições de resolver os problemas que poderão surgir. Além de se comunicar de maneira eficaz, utilizando com inteligência sua capacidade de persuasão, e sua credibilidade, deve falar de modo convincente, empregando argumentos claros, lógicos e oportunos.

Atitudes esperadas: Autoconfiança, iniciativa, comando, comunicabilidade.

Procedimentos Didáticos: Orientações para a execução das situações-problema:

As instruções são conduzidas de forma prática, devendo buscar a precisão e a regularidade na aprendizagem psicomotora através da repetição das tarefas essenciais em práticas controladas.

Posiciona-se uma bancada ou lona, a frente do local de instrução, onde se realiza a preparação da mochila, pacote ou fardo. Seus componentes e peças são identificados durante as sessões. Um monitor posicionado à frente, fará o manuseio e a montagem dos materiais. Os alunos, organizados em grupos de trabalho, realizam o manuseio e preparação de seu material. A instrução é essencialmente prática, centrada no desempenho do aluno. Ao longo das sessões, devem ser enfatizadas as falhas de preparação mais comuns. A situação-problema se evidencia na execução da preparação e inspeção de diferentes fardos, pacotes e mochilas, visando atingir, de forma gradativa, os padrões de desempenho estabelecidos para cada conteúdo.



Inspeção de Equipamento

Fonte: CIPqdt/GPB

a) Particularidades do desenvolvimento atitudinal:

1) Autoconfiança: quando na realização de lançamentos semiautomáticos em aeronave militar em voo, utilizando as técnicas preconizadas durante o curso (i.e., identificação de circuito da aeronave, ponto de lançamento, sinais para o lançamento);

2) Iniciativa: organizar os paraquedistas no avião, dividindo-os em equipes, conduzir o briefing com segurança e convicção, sem depender de ordem, conduzindo o seu avião ao cumprimento adequado da missão, de modo a evitar e eliminar possíveis falhas na execução.

3) Comando: reunir todo o efetivo, verificar se existe algum acidentado e dar o pronto para o chefe da equipe precursora, além de realizar o preenchimento de toda a documentação referente ao salto; e

4) Comunicabilidade: transmitir as ordens relativas aos procedimentos que serão realizados durante o salto.

b) Particularidades da avaliação atitudinal:

O conteúdo é conduzido inicialmente sob a forma de palestra. Posteriormente, será conduzido sob a forma de uma prática controlada, no simulador virtual de lançamento, onde cada aluno deverá atingir, individualmente, o

objetivo da aprendizagem. Nos demais conteúdos, as sessões devem ser conduzidas sob a forma de uma prática controlada, no falso avião (simulador mecânico) conjugando as técnicas de instrução e demonstração e exercício individual. Desta forma, na 1ª fase o instrutor conduz e os monitores demonstram. Na 2ª fase, os alunos executam as técnicas preconizadas, desempenhando a função de MS e o instrutor e os seus monitores observam e corrigem a prática dos alunos.

De forma a integrar os conhecimentos construídos nas demais disciplinas, durante os lançamentos de barema, os alunos executarão inspeção de pessoal, inspeção de aeronave e preparação e inspeção de fardos, pacotes e mochilas.

A situação-problema sempre será a execução de técnicas dos diferentes lançamentos e salvamentos, visando atingir, de forma gradativa, os padrões de desempenho estabelecidos para cada conteúdo.

c) Considerações

Em todos os assuntos, as sessões do Curso de Mestre de Salto são conduzidas sob a forma de uma prática controlada, conjugando as técnicas de instrução de demonstração e exercício individual. Desta forma, o instrutor conduz, um monitor demonstra, os alunos executam as técnicas preconizadas organizados em grupos de trabalho (GT) e outro monitor observa e corrige a prática dos alunos.

Em suma, podemos concluir que sistematizar procedimentos para o desenvolvimento de competências de liderança para os alunos do Curso Mestre de Salto ministrados pelos instrutores da Formação Básica Paraquedista do CI Pqdt GPB, contribui para uma significativa melhoria das competências de liderança dos

militares no desempenho das atividades aéro-terrestres, indo ao encontro às orientações do escalão superior e intenção do Comandante da nossa “Escola de Paraquedistas”.

3.5 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Os conteúdos atitudinais constantes no perfil profissiográfico direcionam o desenvolvimento das atitudes e da liderança que precisam ser trabalhados pelos discentes, sendo fundamental o papel do corpo docente nesse processo, pois continua em vigor a máxima de que “as palavras convencem e o exemplo arrasta!”. Assim, entende-se que os professores e instrutores devem bem utilizar os tempos de aula/instrução para influenciarem, pelo exemplo, seus alunos/instruendos em cada contato. Não cabe aos docentes apenas cuidarem de desenvolver o SABER e o FAZER junto aos discentes, mas também e principalmente o SER. É preciso ter em mente que o SABER e FAZER, na era do conhecimento, tem curta duração, enquanto o SER – o caráter militar – perdurará para toda a vida profissional do militar, o qual é alvo dos melhores esforços do Sistema de Educação e Cultura do Exército. Cabe ao DECEEx, por suas escolas, reforçar a socialização profissional dos militares que chegam para o aperfeiçoamento e especialização com os Valores, Deveres e a Ética militares, para que tenham amplificadas suas capacidades de liderança, necessárias para as novas funções que assumirão.

BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA ESCOLA DE ALTOS ESTUDOS

4.1 CONSIDERAÇÕES

Preliminarmente, torna-se importante ressaltar que as boas práticas discriminadas nesta parte do caderno dizem respeito ao Curso de Comando e Estado-Maior do Exército (CCEM), onde a ECEME tem enfatizado as ações para o desenvolvimento da capacidade de liderança.

À luz das várias definições e conceitos existentes, tanto no campo militar, quanto no campo civil, a ECEME entende que é possível desenvolver várias competências que permitam ao oficial formado no CCCEM exercer a sua capacidade de liderança nessa nova fase da sua carreira.

Os alunos do CCCEM estão, em sua grande maioria, no posto de Major e, como oficiais do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA) assumirão funções relevantes na estrutura organizacional do Exército Brasileiro. Nesse contexto, a liderança direta dos membros do Estado-Maior propagará de forma indireta para todas as organizações subordinadas, crescendo de importância o emprego da liderança de forma indireta.

Considerando a importância dos três pilares da liderança: SABER, SER e FAZER, orienta-se que para desenvolver a capacidade de liderança nos alunos do CCCEM, deve-se conduzir a aprendizagem da complexa gama de conhecimentos e de habilidades que darão ao oficial QEMA a proficiência técnica e tática (SABER), como também, ao mesmo tempo e de maneira integrada, desenvolver, ainda mais, o caráter militar, bem como as manifestações do

valor militar (SER). Dessa forma, espera-se que o Oficial do QEMA tenha postura exemplar e capacidade para tomar excelentes decisões, que levarão a realização das ações necessárias (FAZER) para alcançar a maestria no cumprimento das missões recebidas.

Este conceito está integrado à proposta pedagógica da ECEME, o modelo do Ensino por Competências (SABER, SER E FAZER), exigindo esforço conjunto de todos os setores envolvidos, fato que é facilitado pela estrutura matricial de ensino existente na escola, na qual todas as seções interagem durante todo o curso, visando à sua melhor efetividade.

Assim, o esforço conjunto de todos os setores de ensino proporciona contribuição efetiva para o desenvolvimento da capacidade de liderança do futuro oficial de Estado-Maior.

4.2 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DOCENTES

4.2.1 CRIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA SEÇÃO DE LIDERANÇA E HISTÓRIA MILITAR (SLHM)

A Seção de Liderança e História Militar (SLHM) é uma Seção de Ensino subordinada tecnicamente à Divisão de Ensino, possuindo a responsabilidade do ensino e condução de todas as atividades relacionadas com a Liderança

Militar e a História Militar, no que diz respeito aos Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM). Sob o ponto de vista das cátedras, a Seção de Liderança e História Militar herdou as seguintes disciplinas/atividades da Seção de Ciências Gerais: a Disciplina Liderança Organizacional; a Disciplina História Militar; o Simpósio de Liderança e História Militar; o Curso de Liderança Estratégica (para civis e militares); e todas as ações relacionadas com o desenvolvimento da capacidade de Liderança e História Militar dos CAEM.

A Seção possui a seguinte estrutura de pessoal:

- 01 (um) Cel QEMA da Ativa – Chefe;
- 04 (quatro) Cel QEMA PTTC – Mentores e Instrutores; e 01 (um) TC/Maj QEMA – Instrutor.

4.2.2 CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA DOS INSTRUTORES DA SLHM

A própria estrutura da SLHM favorece a preparação dos instrutores para as atividades inerentes à capacitação de liderança, já que é constituída, em sua maioria, por oficiais PTTC do QEMA, com larga experiência em estado-maior de grandes unidades, grandes comandos, órgãos de direção do Exército Brasileiro, comando de organizações militares de nível Btg/Rgt e cursos/assessoramento de alto nível, possibilitando a concretude necessária para que os alunos possam realizar o entendimento significativo daquilo que se quer desenvolver.

Todas as atividades são planejadas com antecedência, sendo analisadas e discutidas com profundidade pela quadra de instrutores (Cel PTTC), antes de sua realização, o que permite a

perfeita consolidação do entendimento e eliminação de pontos divergentes.

Os Oficiais PTTC envolvidos em todas as atividades de capacitação de liderança possuem dedicação integral a essa atividade, permitindo o aumento da efetividade das ações realizadas.

4.2.3 ESTÁGIO DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA (ESTAP)

O Estágio de Atualização Pedagógica (ESTAP) é realizado dentro da metodologia do Ensino por Competências, procurando-se enfatizar o emprego de instruções com práticas atinentes ao oficial de Estado-Maior, as quais buscam a aplicação dos conceitos da escola ativa que preveem a ampla participação dos alunos em todos os momentos da instrução.

Nos ESTAP, inicial e continuado, existem abordagens específicas para a capacitação dos Instrutores no desenvolvimento atitudinal, o que potencializa a assimilação de capacidades (atitudinais e valores) pelos alunos, gerando indiretamente um círculo virtuoso da prática de desenvolvimento da capacidade de liderança por todos os instrutores da Escola.

Assim, de maneira integrada ao desenvolvimento dos diversos conteúdos disciplinares são operacionalizados pelos instrutores, entre outros, os seguintes parâmetros relacionados ao desenvolvimento atitudinal e valores: os critérios; as condicionantes; os comportamentos profissionais esperados; e as técnicas de ensino mais apropriadas a este desenvolvimento.

4.2.4 PROCESSO SELETIVO DOS INSTRUTORES DA ECEME

Seleção de instrutores da ativa

A seleção dos instrutores da ECEME é conduzida por meio de rigoroso processo seletivo efetivado pela Divisão de Ensino/Seção Psicopedagógica, sendo analisados os seguintes parâmetros: votação dos atuais instrutores, mérito intelectual do ex-aluno (análise dos resultados cognitivos), análise dos vários atributos constantes do sistema de avaliação atitudinal da época de aluno (rendimento lateral e vertical) e análise da Ficha individual do Departamento Geral do Pessoal.

Dessa maneira, a ECEME tem em seu instrutor da ativa um ponto forte que facilita as ações de desenvolvimento da capacidade de liderança conduzidas conforme os diversos processos que serão melhores explicitados mais adiante.

Seleção de instrutores PTTC

No tocante aos oficiais PTTC, que participam das atividades de ensino e, por conseguinte, das ações de desenvolvimento da capacidade de liderança, há também criterioso processo seletivo que leva em conta: experiência como Oficial de Estado-Maior, expertises em áreas de interesse, cursos realizados, serviço em proveito da alta administração do Exército e experiência no Ensino.

Na sua grande maioria, os Oficiais PTTC são ex-instrutores da ECEME, possuidores dos Cursos de Assessoramento de Alto Nível no Brasil e no Exterior, de missões no exterior e de trabalhos em proveito da alta administração do Exército Brasileiro, havendo gran-

de participação desse universo nas atividades de desenvolvimento da capacidade de liderança.

4.3 BOAS PRÁTICAS RELACIONADAS AOS DISCENTES

Na visão da ECEME, os vetores para o desenvolvimento da capacidade de liderança estão associados ao eficaz cumprimento curricular, nos 02 (dois) anos de curso, envolvendo atividades curriculares e extracurriculares de todas as divisões e seções de ensino em um esforço sinérgico. Assim, o SABER, SER e FAZER, e, por conseguinte, o desenvolvimento da capacidade de liderança do Oficial do QEMA, são da responsabilidade de todos os envolvidos nas ações de ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, a Seção de Liderança e História Militar tem a responsabilidade de integrar as diversas iniciativas, por meio de ações (boas práticas) específicas que buscam, mais diretamente, a consolidação do desenvolvimento da capacidade de liderança, a saber: ensino curricular, mentoria, cooperação com as atividades complementares, Seminário de Liderança e História Militar e cooperação com o desenvolvimento atitudinal.

As boas práticas supracitadas serão discriminadas a seguir:

4.3.1 ENSINO CURRICULAR

A Seção de Liderança e História Militar tem a responsabilidade de conduzir no CCEM a Disciplina de Liderança Organizacional e a Disciplina de História Militar.

4.3.2 DISCIPLINA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A disciplina possui uma carga horária de 86 h, contendo os seguintes conteúdos: pensamento crítico (14 h); aspectos fundamentais da liderança (16 h); emprego da liderança militar (20 h); comunicação institucional (18 h); e estresse, conflito e negociação (18 h).

Quanto aos assuntos específicos da liderança, têm-se:

O fenômeno da liderança, onde são discriminadas as teorias de liderança, as formas de exercício de liderança, a ética e moral, as crenças, valores e normas;

A liderança organizacional e a liderança situacional, onde são discriminadas a liderança organizacional, adequação da liderança ao nível do desenvolvimento do liderado e as três habilidades do líder situacional;

As competências do líder militar, onde são discriminadas as competências cognitivas e psicomotoras, as competências afetivas pessoais, as competências interpessoais, a inteligência emocional, a motivação e a comunicação interpessoal; e

A liderança militar e de comando, onde são discriminados os estilos de comando, a liderança nos níveis de comando, a liderança e comando em situações diversas, o exercício da liderança militar em outros países e casos históricos de liderança militar.

Busca-se a interpretação dos aspectos fundamentais da liderança, de acordo com as fontes de consulta das referências e com base em experiências pessoais, para caracterizar o exercício da liderança em situações diversas. Dessa maneira, as instruções sempre visam à aplicação prática dos fundamentos da liderança em situações normais da vida do QEMA.

4.3.3 DISCIPLINA HISTÓRIA MILITAR

A disciplina possui uma carga horária de 90 h, contendo os seguintes conteúdos:

Historiografia dos Conflitos (34 h) e Historiografia Militar Brasileira (56 h).

São explorados os seguintes assuntos:

- Os casos históricos de operações no nível tático, onde são discriminados casos históricos no nível grande unidade (brigada), grande comando operativo (divisão de exército) e comando operativo (força terrestre componente);
- Os casos históricos de operações militares no nível operacional, onde é explorado o comando operacional (teatro de operações/ área de operações/zona de defesa);
- Síntese histórica do Exército Brasileiro e pensamento militar brasileiro até a Proclamação da República, onde são explorados pensadores e origens (a influência portuguesa) do período colonial (1500 – 1822) e do período imperial (1822 – 1889); e
- Síntese histórica do Exército Brasileiro e pensamento militar brasileiro a partir do período republicano, onde é explorada a primeira república (1889 – 1930). A disciplina busca analisar os casos históricos para que seja compreendida a evolução doutrinária. Busca-se, também, ressaltar os aspectos relevantes dos líderes históricos.

4.3.4 MENTORIA

Inicialmente, torna-se necessário enfatizar que a “mentoria” na ECEME tem modelo de desenvolvimento próprio, que se adequa às características do CCEM e ao efetivo dos mentores.

Neste último aspecto, tomando-se por base os efetivos existentes no CCEM, cada mentor é responsável pelo acompanhamento de cerca de 75 (setenta e cinco) alunos, o que restringe a efetividade de um trabalho mais personalizado, exigindo planejamento e execução diferenciados para que se alcancem os objetivos almejados. Esta ação está direcionada para o desenvolvimento de atitudes apropriadas ao futuro oficial de estado-maior, conduzindo atividades singulares e conjuntas com as demais divisões e seções de ensino da escola.

O desenvolvimento de atitudes e valores é o campo principal de trabalho da mentoria, apontando-se dois grandes esforços: as atitudes e valores constantes do Perfil Profissiográfico e as atitudes e valores considerados de grande importância para o bom trabalho do oficial QEMA, os quais foram elencados pelo grupo de trabalho inicial dos mentores de 2020, pelos mentores de 2021 e, ainda, pelo projeto interdisciplinar dos alunos em 2022.

No primeiro grupo são desenvolvidos por meio de temáticas: organização, objetividade, flexibilidade, cooperação, comunicação, criatividade, decisão, direção, coragem, autoconfiança, autoaperfeiçoamento, disciplina e empatia.

No segundo grupo são desenvolvidos por meio de estudos de caso: responsabilidade, adaptabilidade, coerência, lealdade, dedicação, abnegação, camaradagem, tato, imparcialidade, resiliência, equilíbrio emocional, inteligência emocional, dinamismo, persuasão e humildade.

Essas atitudes são observadas e desenvolvidas por diversas ferramentas que compõem a mentoria a saber: entrevistas; atividade de desenvolvimento da capacidade de liderança (ADCL); atividades com o Cmt ECEME, com Conselho de Ensino, com instrutores mais antigos do QEMA e com alunos do CPEAEx; o

acompanhamento das Instruções; e o aconselhamento, conforme especificidades discriminadas nos próximos itens.

4.3.5 ENTREVISTAS

Base inicial para levantamento do perfil dos alunos, é realizada na primeira semana de aula, oportunidade em que os novos alunos respondem a uma extensa ficha de perguntas, como também realizam sua autoavaliação acerca de várias atitudes e valores que serão trabalhados nos 02 (dois) anos de curso, permitindo-se, dessa maneira, uma visão global dos pontos a serem desenvolvidos.

Atividade de Desenvolvimento da Capacidade de Liderança (ADCL), principal ação da mentoria.

Consiste em encontros mensais com cerca de 03 (três) tempos presenciais, nos quais são desenvolvidas diversas atividades que proporcionam ao aluno o melhor entendimento acerca de quais comportamentos são julgados ideais ao futuro oficial QEMA. Essa atividade é realizada por meio de temáticas, durante o CCEM 1º ano, e por meio de estudo de casos, no CCEM 2º ano. Durante as temáticas são reunidas diversas atividades inerentes ao trabalho do Oficial QEMA (Reu EM, assessoramento ao Of Gen, relacionamento EM/Cmt OM, entre outras), procurando-se, por meio de textos e vídeos com fundamentos, da reflexão individual, do estudo dirigido e da discussão dirigida em grupos de trabalho, desenvolver, com o auxílio dos mentores, as diversas atitudes do Perfil Profissiográfico, permitindo-se ao aluno verificar quais as boas práticas para cada atitude trabalhada.

Por sua vez, o desenvolvimento das atitudes e dos valores complementares se dão

por meio de estudos de casos, nos quais os alunos em função ou não de estado-maior são compelidos a resolverem problemas militares diversos, nos quais sempre em confronto com dilemas propostos, desenvolvem atitudes e valores inerentes ao Of QEMA.

Em todas as atividades utilizam-se critérios (parâmetros), condicionantes (como os parâmetros são atendidos) e lista de comportamentos esperados (atitude padrão visualizada por meio do consenso dos mentores) para a solução dos diversos dilemas, proporcionando-se ao aluno uma visão mais abrangente do comportamento que se espera do QEMA após o Curso.



Atividade de Desenvolvimento da Capacidade de Liderança
Fonte: ECEME

4.3.6 ATIVIDADE COM O COMANDANTE DA ECEME, CONSELHO DE ENSINO E ALUNOS CPEAEX E INSTRUTORES MAIS ANTIGOS DO QEMA

Busca-se a complementação das orientações emanadas durante o ADCL, nas quais, por meio de conversas e diálogos com os oficiais

mais antigos, são colocadas as experiências e as lições de boas práticas, permitindo ao aluno a visualização de exemplos de excelência, no que diz respeito à postura do oficial QEMA. A atividade é realizada em 02 (duas) fases, quais sejam: explanação e debates para consenso.



Conversa do Corpo Discente com o Cmt ECEME
Fonte: ECEME

Acompanhamento das instruções

Os mentores percorrem as diversas instruções observando o desempenho dos seus mentoreados ao longo das diversas disciplinas, procurando verificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. O foco deste acompanhamento são as atitudes que estão sendo desenvolvidas pelos diversos instrutores.

Os mentores apenas observam o rendimento dos seus mentoreados, sem interferir nas instruções, colhendo, dessa maneira, as observações que serão repassadas de maneira geral durante os ADCL ou de maneira particular, durante as sessões de aconselhamento.

São oportunidades de acompanhamento: as atividades de estudo dirigido e discussão dirigida, os “briefings” dos exames de situação, as apresentações de soluções dos estados-maiores, entre outras.

Os mentores procuram selecionar os

alunos/atividades para a tarefa de acompanhamento, verificando as melhores oportunidades de observação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria que futuramente serão ressaltados nas diversas formas de aconselhamento.

Aconselhamento

Essa atividade possui 02 (dois) esforços de trabalho: um esforço global, durante as atividades de ADCL, momento em que se procura exaltar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos observados, de uma maneira geral, sem a identificação do militar; e um esforço individual, que consiste na conversa individualizada, seja por iniciativa do aluno, seja pela necessidade de correção de fragilidades identificadas nas diversas oportunidades de observação.

4.3.7 COOPERAÇÃO COM AS ATIVIDADES COMPLEMENTARES

As atividades complementares estão previstas no currículo do curso, contemplando diversas atividades com larga previsão de carga horária que têm por objetivo a complementação do currículo e a alocação de carga horária para as atividades necessárias ao cumprimento de dispositivos regulamentares tais como TAT e TAF.

Das atividades previstas, entende-se que o desenvolvimento da capacidade de liderança pode ser realizado nas Palestras de Interesse e nos Pedidos de Cooperação de Instrução (PCI), os quais serão mais bem explicados nos próximos itens.



Viagem de Estudos Estratégicos no Comando Militar do Norte (CMN)

Fonte: ECEME

4.3.8 PALESTRAS DE INTERESSE

São atividades extracurriculares elencadas pelo Comandante da ECEME e pela Seção de Liderança e História Militar. Nessa oportunidade, buscam-se referências na área da Liderança Militar, com o objetivo de realização de palestras de temas que possam complementar as atividades curriculares de interesse do Curso.

Como exemplo, entre outras atividades, pode-se citar a palestra do Gen EX DÉCIO LUÍS SCHONS, antigo membro de Alto Comando, com temática acerca da Ética da Profissão Militar, proporcionando ao aluno mais uma visão abrangente da doutrina e da aplicação da Liderança Militar no nível do oficial de Estado-Maior.

4.3.9 INTEGRAÇÃO COM PCI COM AUTORIDADES

A escola recebe anualmente todos os membros do Alto Comando do Exército Brasileiro, os quais comparecem para palestrar acerca dos projetos e principais atividades de seus órgãos.

Pretende-se que essas autoridades possam contribuir com exemplos de boas práticas de Liderança visualizadas para os oficiais de Estado-Maior.

Essa atividade ainda está sendo realizada de maneira informal, dentro da janela de oportunidade visualizada pelo Comandante da ECEME, no dia da atividade.

A ECEME, utilizando-se da integração entre a SLHM e demais divisões/seção de ensino, sistematizará essa atividade por meio de inserção de solicitação de abordagens nas fichas de PCI.



*Interação do Of Al com o Ch DECEEx
Fonte: ECEME*

4.3.10 SEMINÁRIO DE LIDERANÇA E HISTÓRIA MILITAR

O seminário de Liderança e História Militar serve como coroamento da fase de fundamentos prevista no PLADIS.

Busca-se a exemplificação do entendimento da aplicabilidade dos fundamentos em exemplos práticos da vida do Of QEMA.

Exemplo de formato de seminário:

Fase de palestras e debates com oficiais generais dos 03 (três) postos, com os temas: A liderança

do oficial QEMA na visão de membro do Alto Comando; a liderança do oficial QEMA em um comando administrativo; e a liderança do oficial QEMA em uma GU; fase de palestras e debates com oficiais de nações amigas: como são capacitados e desenvolvidos os aspectos de liderança nos países amigos, contando com exposições dos EUA, Chile e Alemanha; fase de palestras e debates com coronel aluno do CPEAEx: a liderança do Ch EM de uma GU e do comandante de organização militar nível batalhão; e fase do trabalho integrador: momento em que os alunos, de posse do entendimento dos fundamentos e exemplificação de suas aplicações, elaboraram e apresentaram sugestões para o aperfeiçoamento do manual C 20-10.



*Seminário de Liderança
Fonte: ECEME*

4.3.11 DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL

Para as atividades de ensino no novo modelo pedagógico, a competência é definida como a capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira integrada, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências (CHAVE), para decidir e atuar em situações diversas, constantes do currículo do curso em questão.

Por definição, não se pode separar os componentes do acrônimo CHAVE, estando as atitudes e os valores integrados ao emprego dos conhecimentos, habilidades e experiências, que são mobilizados em conjunto para execução de uma tarefa profissional.

Assim, pode-se concluir que ao lado do ensino de conteúdos curriculares está o desenvolvimento de capacidades (cognitivas, físicas, motoras, atitudes e valores) que junto às experiências vivenciadas ao longo da carreira serão responsáveis por caracterizar as ações constantes do perfil do profissional formado.

Dessa maneira, para modificar a postura do profissional formado, no tocante à gama de capacidades elencadas no Perfil Profissiográfico, há que se levar em consideração os seguintes aspectos, a saber: qual a atitude (manifestação comportamental característica do indivíduo) é evidenciada pelo aluno até sua entrada na ECEME, o que deve ser desenvolvido durante o seu período escolar para que se obtenha o estado final desejado (ações majoritariamente no campo atitudinal, todavia com incidência nos campos cognitivos e dos valores) e como avaliar e realimentar este desenvolvimento.

Conforme os documentos normativos emitidos pelo DECEX/DESMil no início da implantação do ensino por competências, a instância que rege e engloba os componentes da área atitudinal denomina-se consciência moral.

A consciência moral, por sua vez, é a identidade ou personalidade moral da pessoa que permite ao indivíduo julgar o certo e errado (será o foco do trabalho a ser realizado para a mudança comportamental), ponderando e adotando posturas em face de valores e experiências.

O indivíduo demonstra uma atitude (parte visível da área atitudinal), que é consequente de sua capacidade de julgamento em face de valores e experiências já arraigados ao longo

de sua vida.

O desenvolvimento atitudinal na ECEME passa por agir psicopedagogicamente nessa capacidade de julgamento do aluno, adicionando ou modificando valores e experiências acerca da percepção inicial dos diversos conteúdos atitudinais constantes do Perfil Profissiográfico (desenvolvidos pela mentoria e pelos diversos instrutores), além de outros conteúdos englobados pelos atributos complementares (mentoria), tudo com o objetivo de modificar a atitude do profissional formado.

Tal desenvolvimento envolve dois parâmetros:

- genéricos: geridos pelas atitudes já consagradas ao longo da carreira, que mesmo desenvolvidas nas diversas escolas, como também, durante a sua vida profissional e pessoal, necessitam ser aperfeiçoadas no sentido de proporcionar a modificação comportamental característica do “ser” (atitudes) do profissional formado, no caso o Of QEMA; e

- específicos: consequentes da ação disciplinar que venha a caracterizar a modificação comportamental, característica do “ser” (atitudes) do profissional formado, especificamente relacionados aos conteúdos ensinados e desenvolvidos, que serão mobilizados pelo profissional formado para a execução de tarefas profissionais características, conforme os diversos padrões de desempenho (perfil profissiográficos e complementares).

Para que haja a consolidação dos parâmetros do interesse da escola, a Divisão de Ensino busca a interação entre a Seção Psicopedagógica, a Subseção de Coordenação e Pesquisa Escolar (coordenação pedagógica), a Mentoria e as Seções de Ensino (executoras do ensino), sendo enfatizados: os descritores da atitude ou valor (conforme os normativos do DECEX); os critérios (parâmetros); as condicionantes (como

os parâmetros são atendidos); os comportamentos esperados (como se entende a operacionalização no sentido do “fazer profissional”); e as sugestões de práticas para tal desenvolvimento (estratégias didáticas).

O trabalho conjunto das diversas seções de ensino no desenvolvimento de atitudes e valores consequentes do currículo é potencializado pelo trabalho dos mentores, seja no acompanhamento, seja no aconselhamento, aumentando-se, assim, as ações sinérgicas de desenvolvimento da capacidade de liderança do QEMA.



Atividade de mentoria voltada ao desenvolvimento atitudinal

Fonte: ECEME

4.3.12 DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO

Os alunos da ECEME já possuem grande capacidade de comunicação, haja vista a maturidade profissional e a triagem realizada por meio do exame intelectual de seleção ao CCEM.

Mesmo assim, o aspecto comunicação é de vital importância para o futuro QEMA, sendo esta atitude enfatizada em todas as atividades do curso, nas quais são exigidas grande participação dos alunos, seja nas ações aluno/aluno seja nas ações aluno/instrutor.

A comunicabilidade (comunicação) é uma atitude constante do Perfil Profissiográfico, sendo objeto de desenvolvimento/avaliação específicos durante várias instruções nos 02(dois) anos de curso.

A comunicação também é objeto de trabalho durante a mentoria, buscando-se ações que possam agregar potencialidades ao Of do QEMA, fruto da exploração de temáticas e estudos de caso específicos das situações funcionais pós-curso, como também, correções individualizadas quando se fazem necessárias.

Assim, são enfatizados os critérios de transmissão e recepção (parâmetros), como também, a capacidade de adequação do nível da comunicação a ser realizada (para qual universo se pretende comunicar), o meio a ser utilizado para a transmissão (veículo), a abrangência (direcionamento da mensagem) e a oportunidade de sua realização (inteligência emocional e proatividade), conceitos considerados fundamentais para o bom trabalho do QEMA, nessa atitude.

Para a sua operacionalização utiliza-se o modelo do desenvolvimento das atitudes e valores adotados pela Escola, quais sejam a utilização de critérios e condicionantes, conforme o exemplo parcial (critério transmissão) da atitude “comunicação” descrito a seguir:

- Descritor da atitude: capacidade de transmitir de maneira eficaz os argumentos e compreender a argumentação alheia, obtendo troca construtiva de informações.
- Critérios: transmissão; e recepção.
- Condicionantes relacionadas à transmissão: transmite seus argumentos de maneira clara e eficaz; e capta e mantém a atenção dos ouvintes durante a exposição de seus argumentos.
- Comportamento esperado (transmissão): participa das discussões e debates, realizando suas argumentações de maneira direta e clara; busca

e mantém a atenção dos envolvidos durante as suas explicações ou argumentações; e desenvolve suas argumentações em concordância com o nível de conhecimento dos envolvidos.

- Sugestões de práticas (transmissão): realizar um rodízio entre os alunos, por ocasião das apresentações das soluções dos pedidos em sala de aula; estimular e controlar a argumentação e a contra-argumentação por meio do debate entre os grupos de trabalho, reforçando a importância do Of de estado-maior ter a capacidade de expor suas ideias de forma clara e concisa. Estimular os alunos ao esclarecimento de uma emissão de ordem difusa (observar na sala). Utilizar práticas morais reflexivas ou deliberativas no sentido da exploração em dinâmicas próprias ao desenvolvimento da atitude/valor em questão, de maneira que os alunos possam compreender que comportamentos deveriam demonstrar e os considerados inadequados.



Of Al da ECEME explanando a manobra do AZUVER para comitiva de Of Gen
Fonte: ECEME

4.3.13 DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE COMANDO

A exemplo da atividade do item anterior, a capacidade de comando também é de vital importância para o oficial do QEMA, sendo

ênfaticado por meio da escala de funções de estado-maior.

Os alunos são escalados em funções de combate e de Estado-Maior na massiva maioria de atividades de estudo em sala de aula, estando sempre em situação de comando.

Nessa senda, todos os alunos são designados a conduzir equipes, dirigir trabalhos, apresentar soluções integradas de várias seções de estado-maior, negociar o consenso para decisões do interesse do grupo, entre outras, atividades que permitem aos alunos exercerem sua capacidade de comando, a todo o momento. No Perfil Profissiográfico estão relacionadas as atitudes direção e decisão, sendo objeto específico de desenvolvimento e avaliação durante os 02 (dois) anos de curso. São também objeto de acompanhamento e desenvolvimento pelos Of mentores. Tanto nas atividades com os mentores, quanto nas atividades com os instrutores, são estabelecidos os critérios e as condicionantes que direcionarão os comportamentos que se esperam do QEMA nas diversas demandas, ratificando-se de maneira integrada a postura visualizada como ideal pela escola nas diversas atividades profissionais



Of Al conduzindo atividade de planejamento operacional em exercício no terreno em Juiz de Fora-MG
Fonte: ECEME

4.3.14 DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES EMOCIONAIS

A empatia faz parte do perfil profissional do CCEM, sendo objeto de desenvolvimento e avaliação por ocasião das diversas instruções, seguindo o mesmo modelo de critérios, condicionantes e comportamentos esperados, conforme demonstrado, parcialmente, (critério sintonia) a seguir:

- Descritor da atitude: capacidade de sentir o que sentiria uma outra pessoa, caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela.
- Critérios: sintonia e entendimento
- Condicionantes relacionadas à sintonia: coloca-se no lugar do outro.
- Comportamento esperado (sintonia): procura entender e fazer os demais entenderem os posicionamentos e pontos de vista de outrem.
- Sugestões de práticas (sintonia): solicitar que o grupo ou militar seja obrigado a justificar uma L AÇ mal formulada por terceiros; explorar um grupo com L AÇ mal formulada, solicitando que seu chefe indique o que causou o óbice encontrado; observar as situações de crise dentro do grupo verificando as posturas adequadas e inadequadas dos participantes para que seja explorado em prática moral centralizada; utilizar práticas morais reflexivas ou deliberativas no sentido da exploração em dinâmicas próprias ao desenvolvimento da atitude em questão, de maneira que os alunos possam compreender que comportamentos deveriam demonstrar e os considerados inadequados.

A motivação e a necessidade de realizar (efetividade) são objeto de estudo durante a disciplina Liderança Organizacional estando presentes nas temáticas e estudos de caso na

mentoria.

A motivação explorada na disciplina Liderança Organizacional segue os passos da maioria dos conteúdos, onde o aluno é impulsionado a refletir acerca dos fundamentos relacionados ao conceito por meio de leitura de manuais e textos diversos. Em um segundo momento, por meio de estudo de casos, critérios, condicionantes e comportamentos esperados, o aluno passa a consolidar a aplicação dos fundamentos em casos concretos, buscando-se a consolidação do entendimento da importância desse conceito para o trabalho do oficial de Estado-Maior.

A necessidade de realizar (efetividade) é abordada na maioria das dinâmicas onde é demonstrado ao oficial de Estado-Maior, que como assessor de oficial general, será, em muitas das vezes, o idealizador, o executante e o fiscal das principais ações relacionadas com a sua pasta, sendo responsável direto pela efetividade do cumprimento da missão perante o Cmt/escalonamento que representa.

A humildade é desenvolvida na mentoria na última atividade do curso, momento no qual, por meio de estudo de casos e exemplos, busca-se evidenciar como essa capacidade é importante para os oficiais de Estado-Maior que terão que motivar e contar com o trabalho de um universo abrangente e heterogêneo. Nesse contexto, por meio de reflexão de textos e exemplos dos oficiais mais antigos, tal princípio é evidenciado.



Of Al lidando com as pressões de tempo e qualidade no planejamento de EM

Fonte: ECEME

4.3.15 DESENVOLVIMENTO DA SOCIABILIDADE

A cooperação é uma atitude componente do Perfil Profissiográfico, sendo objeto de desenvolvimento e avaliação em várias instruções.

A cooperação e o espírito de corpo fazem parte das ações de mentoria, possuindo temáticas e estudos de casos em que são enfatizados os exemplos de boas práticas visualizadas para o Of do QEMA quanto a estes aspectos.

São utilizados os mesmos princípios dos descritores, critérios e comportamentos esperados conforme exposto, parcialmente, (critério quanto à equipe) a seguir:

- Descritor da atitude: capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.
- Critérios: quanto à equipe e quanto ao envolvimento da missão.
- Condicionantes relacionadas à equipe: contribui espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe; ajuda companheiros em dificuldades na resolução de uma tarefa; auxilia voluntariamente seus companheiros quando

estes se encontram sobrecarregados; abre mão de horas de folga para auxiliar colegas na conclusão de tarefas; e contribui para a harmonia do grupo em diferentes situações.

- Comportamento esperado (quanto à equipe): participa ativamente de todos os trabalhos do seu EM, apresentando os dados e estudos de sua atividade espontaneamente e com oportunidade; sem deixar de lado a sua parte, age de maneira cooperativa auxiliando os demais membros do EM; age espontaneamente reforçando os trabalhos de outros elementos do Estado Maior, quando em dificuldades, mesmo fora do horário de expediente; age com inteligência emocional, mesmo em momentos de crise, procurando manter o espírito de equipe.

- Sugestões de práticas (sintonia): acompanhar em tutoria o trabalho do EM, procurando identificar posturas incompatíveis com o comportamento esperado; estabelecer o desequilíbrio cognitivo, apontando uma situação em que o comportamento não foi visualizado, solicitando justificativa para a sua adoção; e entregar missões com tempo reduzido para verificação da cooperação entre todos os integrantes; utilizar práticas morais reflexivas ou deliberativas no sentido da exploração em dinâmicas próprias ao desenvolvimento da atitude em questão, de maneira que os alunos possam compreender que comportamentos deveriam demonstrar e os considerados inadequados.



Participação do Corpo Discente na Formatura de Aniversário da ECEME

Fonte: ECEME



Visita à fábrica da Honda durante a viagem de estudos estratégicos em Manaus-AM

Fonte: ECEME

4.4 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

A especificidade das atividades curriculares do CCEM, bem como do modelo pedagógico do ensino por competências aplicado na ECEME, exige, a todo o momento, a participação massiva do aluno na solução dos problemas inéditos e complexos característicos do oficial do QEMA, possibilitando uma infinidade de ferramentas para o desenvolvimento da capacidade de liderança.

As exigências profissionais do QEMA impõem a realização de atividades específicas que proporcionem a melhoria da capacidade de comunicação, de comando, de habilidades emocionais e de sociabilidade, capacidades que são desenvolvidas/avaliadas durante as instruções de liderança organizacional, desenvolvimento atitudinal nas diversas instruções e, ainda, nas atividades específicas de mentoria.

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

5.1 CONSIDERAÇÕES

A liderança desejada nos comandantes das mais diversas frações passa por vários fatores amplamente estudados ao longo da história e constantemente revisados e adaptados para os dias atuais.

Apesar de as boas práticas no exercício da liderança serem constantemente utilizadas, há uma grande necessidade em sistematizá-las e correlacioná-las com a influência do TFM no exercício da liderança.

Assim, podemos inicialmente responder a algumas perguntas:

- É possível liderar uma tropa em combate sem a capacidade plena de acompanhar fisicamente seus liderados no teatro de operações?
- Como transpor um obstáculo junto com seus comandados sem as valências físicas que lhe permitam fazê-lo?
- Ser exemplo e estar à frente de sua fração fará diferença no momento de um risco iminente para seus subordinados?
- Ter a capacidade de decidir com discernimento, sem que a falta de preparo físico comprometa sua tomada de decisão aumentam as chances de sucesso?



Militares em deslocamento em terreno acidentado

Fonte: Exército Brasileiro.

Vejam que a capacidade física do militar se confunde com sua capacidade de liderar e comandar seus homens. Ao entender a importância do TFM voltado para saúde e capacitação física, ambos contribuindo de maneira muito expressiva para a operacionalidade da tropa, é possível valorizar ainda mais sua prática e fortalecer os reais motivos que levam a Força Terrestre a manter a prática do TFM de forma regular.

5.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

Segundo o Manual de Treinamento Físico Militar EB70-MC-10.375, são objetivos do TFM: desenvolver, manter ou recuperar a aptidão física necessária para o desempenho das funções militares; contribuir para a manutenção da saúde do militar; cooperar para o desenvolvimento e manutenção de conteúdos atitudinais; e contribuir para o desenvolvimento do desporto no Exército Brasileiro.

5.3 BOAS PRÁTICAS PARA O CORPO DOCENTE DAS ESCOLAS DO DECEX

Seleção dos docentes também pelo critério de desempenho físico

A importância dos militares nomeados como instrutores e monitores do SECEX torna-se imensurável ao entender que os conhecimentos e valores transmitidos serão multiplicados a cada turma de formação que retorna às Organizações Militares.

5.3.1 O INSTRUTOR COMO EXEMPLO

Ser exemplo aos discentes será a principal via de convencimento, incentivo e motivação para que estes enxerguem, no instrutor, os valores e hábitos que ele precisa desenvolver. Portanto, fazer-se presente em todas as sessões de TFM, junto a seu instruendo, fará com que o mesmo desenvolva tais valores e hábitos.

5.3.2 MANUTENÇÃO DE UMA VIDA SAUDÁVEL

Manter uma vida saudável, mais uma vez servindo de exemplo aos instruendos. O instrutor tem que ser possuidor de uma boa composição corporal, compatível com sua profissão e com a condição de instrutor nomeado, não podendo ser obeso, sobrepesado, fumante e fazer uso de bebida alcoólica em excesso. Deve também cuidar de sua saúde física, bucal e ensinar bons hábitos como deslocamentos de bicicleta, alimentação saudável, hidratação constante e boas horas de sono.

5.3.3 CONHECIMENTO DO MANUAL DE TREINAMENTO FÍSICO MILITAR E OS MEIOS DISPONIBILIZADOS PELO CENTRO DE CAPACITAÇÃO FÍSICA DO EXÉRCITO

Todos os instrutores devem conhecer a fundo o Manual de Treinamento Físico Militar vigente e colocá-lo em prática durante as sessões de TFM. Mesmo havendo as Seções de Educação Física na maioria das escolas do DECEX, é o instrutor comandante da pequena fração e das subunidades quem conduz as sessões planejadas. Assim, cresce de importância conhecer os diversos métodos de treinamento, principalmente os mais novos previstos no manual e a finalidade das sessões.

5.3.4 CONHECIMENTO TÉCNICO

Por fim, liderar seus instruendos nos assuntos relacionados ao TFM, vai requerer um profundo entendimento nos temas relacionados ao desenvolvimento das capacidades físicas e dos princípios científicos do treinamento. Isso porque, ao entender que um jovem de 18 anos levará um tempo diferente de evolução que seu companheiro, da mesma idade e composição corporal (por fatores genéticos e histórico de vida), o fará conduzi-los, de forma coletiva e individual, ao caminho do sucesso.

5.3.5 MOTIVAÇÃO À PRÁTICA FÍSICA

O desafio principal será a manutenção das valências dos alunos que já as possuem, mantendo-os motivados; e desenvolver as mesmas valências, naqueles que ainda não as possuem, também os incentivando nessa busca durante todo o processo.

5.3.6 CRIAÇÃO DE REDE DE APOIO AOS DOCENTES

A criação de redes de apoio, com o auxílio de profissionais de educação física e, quando for o caso, de nutricionistas e outros profissionais, é um exemplo de boa prática para o incentivo à prática física. Trata-se de uma ação de fundamental importância, uma vez que comparações precoces, chamadas de atenção, punição ou adoção de qualquer outro tipo de conduta constrangedora para com os militares menos condicionados, somente os farão sentirem-se ainda piores.

Consequentemente, isso os afastará ainda mais da atividade física diária.

5.4 BOAS PRÁTICAS NO TFM NAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO

Os discentes das Escolas de Formação do Exército Brasileiro, em boa parte delas, são jovens dos sexos masculino e feminino, com idades entre 17 e 24 anos, e que, de modo geral, não praticavam atividade física regularmente.



*TFM na Escola de Sargentos das Armas.
Fonte: ESA.*

Ao entender as características dos militares pertencentes a esse universo, o instrutor das escolas de formação deverá adotar condutas relacionadas ao TFM que permitam o efetivo exercício da liderança e a correta condução das sessões para que seus instruídos valorizem a prática do TFM a cada novo treinamento.

Já foi citada anteriormente a importância de se conhecer os princípios do treinamento, mas nas escolas de formação é ainda mais importante pois nesse momento, ao desrespeitarmos alguns desses princípios, pode-se gerar uma consequência desastrosa para o futuro da carreira daquele militar.

Imaginemos uma situação hipotética:

O instrutor não atentou para o princípio da individualidade biológica e ordenou que todos os seus instruídos utilizassem o mesmo peso no exercício de agachamento, na Pista de Treinamento em Circuito (PTC). Um dos alunos não suportou a carga e rompeu um dos ligamentos do joelho, vindo a realizar uma cirurgia.

Como consequência, o suposto instruído permaneceu afastado das atividades de instrução, foi prejudicado em sua classificação final no curso e ganhou peso. Essa sequência de efeitos adversos causou o comprometimento de sua saúde mental, que o fez cometer diversas transgressões disciplinares, culminando com uma prisão por insubordinação.

Observem que o gatilho inicial foi causado por uma negligência no momento de escolher uma carga, em uma atividade simples na PTC durante o TFM.

Assim, liderar também pressupõe conhecer seus instruídos, estudar os regulamentos e respeitá-los na hora de decidir.



*Alunos da EsPCEX no Treinamento Físico Militar.
Fonte: Exército Brasileiro.*

uma faixa de trabalho que provoque o efeito de adaptação fisiológica desejado. Terá, portanto, duração e intensidade suficientes para provocar modificações na aptidão física do militar.

5.5.3 SOBRECARGA

É a aplicação coerente da carga de TFM, de modo que haja uma progressão controlada e metódica. O organismo humano, após ser submetido a uma carga de esforço médio para forte, adaptar-se-á a essa nova situação aumentando a sua capacidade.

5.5.4 CONTINUIDADE

É verificada no inter-relacionamento das sessões durante um período anual de instrução. Para que os efeitos do TFM sejam alcançados, o treinamento não deve ser interrompido por mais de 48h, pois se considera que, após esse período, já é possível observar, na maioria dos casos, uma diminuição no condicionamento.

5.5.5 INTERDEPENDÊNCIA ENTRE VOLUME E INTENSIDADE

O volume é a quantidade de treino (distância, número de repetições, duração do trabalho, número de série e horas de treinamento) e a intensidade é a qualidade de treinamento (peso utilizado, velocidade, tempo) aplicada.

5.5.6 ESPECIFICIDADE

Conceitualmente é a necessidade de aplicação de estímulos similares aos utilizados na execução da atividade-fim. Os exercícios pre-

5.5 OBSERVÂNCIA DOS PRINCÍPIOS DO TREINAMENTO FÍSICO

Dessa forma, vamos revisar os princípios do treinamento para que, no exercício da liderança, todos os instrutores possam conduzir com correção as atividades de instrução.

5.5.1 INDIVIDUALIDADE BIOLÓGICA

A diferenciação da capacidade física de cada indivíduo deve ser respeitada quando da execução do treinamento físico militar, para obtenção de adaptações fisiológicas adequadas e para evitar danos à saúde do praticante. Esse princípio é fundamental para o bom desenvolvimento dos demais princípios, sendo assim deve ser respeitado, mesmo em detrimento da padronização dos movimentos durante o TFM.

5.5.2 ADAPTAÇÃO

O TFM estará adequado às atividades físicas, de maneira que elas estejam dentro de

vistos no TFM visam a trabalhar as qualidades físicas necessárias para as atividades militares da F Ter.

5.5.7 VARIABILIDADE

A diversificação nas formas e modalidades de TFM é importante para que se obtenha a motivação e o empenho dos militares durante o exercício físico. O emprego de métodos diferentes é aceitável para treinamento de qualidades físicas semelhantes. No entanto, não se devem variar as formas de trabalho principal sem levar em consideração os princípios da continuidade e da sobrecarga, para que as qualidades físicas sejam corretamente desenvolvidas.

5.6 O TREINAMENTO FÍSICO COM FOCO NA OPERACIONALIDADE

Deve ser reforçado aos discentes das escolas de formação, que a grande maioria dos militares, ao concluírem seus cursos, estarão inseridos dentro de uma pequena fração eminentemente operacional. Assim, o foco na preparação deverá ser para aumentar o nível de operacionalidade do pessoal do Exército.



Militar operando em ambiente de montanha.
Fonte: Exército Brasileiro.

5.7 O TREINAMENTO FÍSICO COMO MEIO PARA DESENVOLVER VALORES E ATITUDES

Faz-se necessário desenvolver nos militares subordinados ou instruendos os valores e atitudes que os farão entender que o líder deverá estar junto nas sessões de TFM, incentivando, dando exemplo, cobrando e mostrando como se faz. Nem sempre o líder precisará ser o melhor de sua fração. Tirando como exemplo o treinamento intervalado de alta intensidade (TIAI), o comandante da fração não precisa ser o primeiro. Seguramente, haverá militares com mais resistência ou velocidade que o próprio comandante. Como dito anteriormente, ao respeitar a individualidade biológica, inclusive a do próprio comandante, este estará inserido em um dos grupos de condicionamento e deverá estar sempre junto.



Ginástica Básica do Treinamento Físico Militar.
Fonte: Exército Brasileiro.

5.8 BOAS PRÁTICAS DE TFM NAS ESCOLAS DE APERFEIÇOAMENTO

Os instrutores das escolas de aperfeiçoamento deverão entender que se encontram à frente de militares em uma nova fase da carreira.

Ao concluírem as escolas de formação, a grande maioria trará ao aperfeiçoamento alguma vivência nacional, experiências dos corpos de tropa, valores e princípios adquiridos nas escolas de formação já consolidados e muitas crenças e convicções que os tornam, muitas vezes, uma parede intransponível para determinados temas.

5.8.1 A VALORIZAÇÃO DA PRÁTICA DA ATIVIDADE FÍSICA

Um dos assuntos a serem tratados pelos instrutores é a valorização do TFM, não só no exercício da liderança, bem como, nessa nova fase da carreira, na condução e na preparação da tropa.

5.8.2 O ENTENDIMENTO DO PAPEL ESTIMULADOR, PROMOVENDO A MOTIVAÇÃO

É muito importante ressaltar que os futuros oficiais intermediários e sargentos aperfeiçoados assumirão funções de estado-maior, de chefes de seção, com assessoramento direto aos comandantes e tomadores de decisão. Assim, uma vez não assimilados os valores e atitudes relacionados à saúde e qualidade de vida e o não entendimento da influência dos mesmos na operacionalidade, poderá acarretar um grande prejuízo para essa referida tropa. E nesta fase da carreira, o papel desses militares será como estimulador da prática do treinamento físico.



*Prática do TFM centralizado na EsAO
Fonte: EsAO.*

5.8.3 A IMPORTÂNCIA DA CONTINUIDADE NESTA FASE DA CARREIRA

Ademais, ainda que não mais à frente de pequenas frações, muitos serão comandantes de subunidades, totalmente inseridos dentro da operacionalidade de uma tropa. A liderança de seus homens seguirá os mesmos princípios já citados anteriormente: liderar pelo exemplo, estar junto com seus subordinados, conhecer o manual de TFM em vigor, respeitar os princípios do treinamento, motivar seus homens e exercer sua ação de comando na plenitude nos assuntos relacionados ao TFM.

5.9 BOAS PRÁTICAS DE TFM NAS ESCOLAS DE ALTOS ESTUDOS DO EXÉRCITO

Seguindo a mesma linha de raciocínio das demais escolas do Exército, os instrutores das escolas de altos estudos terão um papel muito importante na manutenção de valores e atitudes juntos ao corpo discente, entendendo, uma vez mais, o momento da carreira em que esses militares se encontram.

5.9.1 O PERMANENTE EXEMPLO AOS INSTRUENDOS

Inicialmente, os instrutores deverão, como nas demais escolas, dar o exemplo de bons hábitos, cuidar de sua saúde, realizar a prática do TFM regularmente e cuidar de sua composição corporal. Além disso, deverão mostrar aos alunos que os mesmos, ainda que na condição de alunos, devem manter a prática regular do TFM e os mesmos cuidados já citados para os instrutores.

Esses ensinamentos deverão se pautar pelo pleno exercício da liderança, mostrando aos futuros comandantes de unidade, chefes e diretores, que, no momento em que assumirem as funções de comando, a não valorização desses hábitos e a não realização do TFM com a regularidade que a prática exige, distanciarão cada vez mais aquela tropa da prontidão para a realização da atividade-fim.

5.9.2 A IMPORTÂNCIA DO ESTADO DE PRONTIDÃO

Como dito anteriormente, o estado permanente de prontidão, com o objetivo de cumprir suas missões constitucionais, faz com que o Exército se mantenha diuturnamente preparado para o combate. Preparar seus homens física, técnica, tática e mentalmente, será obrigação dos comandantes em todos os níveis e encarar o treinamento físico militar como uma atividade de instrução, e não como uma atividade de lazer, facilitará a tomada de decisão quanto ao melhor planejamento das atividades de TFM para a sua tropa.

Assim, é primordial que os instrutores das escolas de altos estudos tragam à tona os

temas relacionados à saúde, à capacitação física e, conseqüentemente, operacionalidade, sempre buscando o desenvolvimento do indivíduo em prol da coletividade.



Acompanhamento do estado de saúde de alunos da ECEME.

Fonte: IPCFEx

E mais importante ainda, que os alunos compreendam que o exercício da liderança por meio de valores e atitudes passará, principalmente, pelo exemplo, pelo conhecimento e pelo respeito. Todas elas, com uma ligação muito próxima com as boas práticas do TFM.

5.10 BOAS PRÁTICAS DE TFM NOS COLÉGIO MILITARES

Ainda que não pertencentes à carreira das Armas, os alunos dos colégios militares fazem parte do SECEEx e seus instrutores, da mesma forma que nas demais escolas, devem agir com as mesmas correções de atitudes.

O legado dos bons exemplos, da liderança, dos ensinamentos e do desenvolvimento de valores e atitudes servirão para diversos fins.

O primeiro deles, para a formação do futuro cidadão do Brasil. A educação com valores é o alicerce para a construção de um país mais forte e com um futuro muito mais promissor para as próximas gerações.

Em segundo plano, o exemplo e a inspiração para jovens alunos que estão em meio a muitas dúvidas, decisões e definições de seu futuro, onde, ao se depararem com um verdadeiro líder sendo exemplo em suas atividades, poderão optar por ingressar nas fileiras do Exército pelas mais diversas formas.



*Alunos dos Colégios Militares nos Jogos da Amizade.
Fonte: Exército Brasileiro*

Assim, trazendo para as aulas de educação física e iniciação esportiva, ser um instrutor bem condicionado fisicamente, saudável, hígido, com boa composição corporal, gozando de saúde plena, física e mental, será o primeiro passo para despertar nos alunos o mesmo desejo.

Por fim, desenvolver esses mesmos valores pela saúde, pelo esporte, pela qualidade de vida, trarão ao aluno um legado que poderá ser colhido durante toda uma vida. Muitos adultos devem aos professores da educação básica a in-

serção de bons hábitos em suas vidas e a consequente saúde plena até os dias atuais.

5.11 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Conforme descrito no EB 70-MC-10.375 – Manual de Campanha Treinamento Físico Militar, o treinamento físico militar é orientado pelos objetivos e atividades próprias da atribuição e especialidade de cada militar, bem como aquelas que derivam da missão da unidade a qual faz parte.

Adquire-se o condicionamento físico mediante o emprego dos diversos métodos de treinamento físico disponíveis nas sessões de TFM e, de forma natural, pelas atividades próprias da instrução e do adestramento, como marchas, instrução tática e exercícios de campanha.



*Corrida contínua de calça e coturno com cadetes da AMAN
Fonte: Exército Brasileiro.*

O TFM desenvolve requisitos atitudinais básicos que atuarão eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental no perfil profissiográfico. São eles:

- sociabilidade;
- autoconfiança;
- camaradagem;
- cooperação;
- coragem;
- decisão;
- dinamismo;
- equilíbrio emocional;
- comando;
- resiliência; e
- tolerância.

Como se pode observar, o TFM é um grande aliado para o aprimoramento funcional do militar e esses conteúdos atitudinais acima

listados são essenciais para o bom desempenho da liderança em todos os níveis.



Comandante à frente da pequena fração.

Fonte: Exército Brasileiro.





BOAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO SISTEMA CULTURAL DO EXÉRCITO (SCEX)

6.1 CONSIDERAÇÕES

A História do Exército confunde-se com a História do Brasil. Desde o limiar de nossa expansão além Tordesilhas, da expulsão de estrangeiros de nossa Terra, da pacificação do Império até sua consolidação nas lutas platinas e do advento da República, a figura do soldado foi elemento determinante nos rumos que a Nação trilhou. Nessa relação simbiótica nasceu a tradição militar brasileira.

A prática castrense advém da transmissão oral de narrativas, de valores espirituais de geração em geração e da crença na Instituição Militar. Uma recordação, memória ou costume que permanece, caracteriza e determina um grupo por intermédio do seu patrimônio imaterial. Ao reverenciar seus heróis, seus símbolos, suas tradições, o Exército Brasileiro se renova e se perpetua no imaginário coletivo da nação.

Nesse sentido, o conhecimento dos valores, crenças, memória e tradições do Exército Brasileiro é de suma importância para os integrantes da Força, a fim de fortalecer a cultura militar, particularmente nos estabelecimentos de ensino e nos corpos de tropa, pois, ao travar contato com os principais eventos históricos, esses integrantes serão vetores de preservação da memória da Instituição. Ademais, deve-se

ressaltar que muitas organizações militares estão localizadas em importantes sítios históricos.

O estudo da História Militar e da preservação do patrimônio cultural de origem militar contribui para o fortalecimento da coesão do Exército como instituição. O soldado, conhecedor do passado da instituição a que serve, será um profissional mais consciente e preparado para conviver num mundo onde as informações e a cultura geram poder.

Assim sendo, o Exército Brasileiro é depositário de um rico patrimônio histórico e cultural, material e imaterial, acumulado em mais de três séculos de sua existência e disseminado por todo vasto território nacional. O patrimônio histórico-cultural é um valioso instrumento de divulgação da história das OM e do Exército Brasileiro. Produz conhecimento sobre feitos heroicos e fatos relevantes da história, evocando a cultura e os valores castrenses.

É por meio do uso desse rico patrimônio que a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX) desenvolve ações direcionadas à difusão de boas práticas voltadas à internalização de nossas raízes, valores e tradições, e à indução de princípios e conhecimentos essenciais para o exercício da liderança, no âmbito das OM do DECEX.

6.2 O SISTEMA CULTURAL DO EXÉRCITO (SCEX)

O Sistema Cultural do Exército (SCEX) tem por finalidades a coordenação dos esforços na consecução dos objetivos culturais e o estabelecimento de um canal técnico entre os diversos escalões, racionalizando o fluxo de informações de interesse da área cultural. Atua alinhado com o Sistema de Comunicação Social e com o Sistema de Ensino, prioritariamente no sentido de desenvolver os valores éticos e morais, aprimorar a vocação militar, cultuar os valores e tradições, acentuar o compromisso do Exército com a nação brasileira e zelar pelo cumprimento de sua destinação constitucional.

Integram o SCEX as 5ª Seções dos Comandos Militares de Área, dos Grandes Comandos e das Grandes Unidades, e as Seções ou elementos de comunicação social de todas as Unidades, além de todos os espaços culturais do Exército, como museus, salas de memória, bibliotecas etc.

Para cumprir suas missões neste sistema, a DPHCEX atua na elaboração de normas para a preservação, utilização e difusão do patrimônio histórico e artístico-cultural (material e imaterial) de interesse do exército no controle e coordenação das atividades referentes à catalogação; no controle e difusão dos bens materiais que compõem o acervo cultural do exército; na cooperação com o Sistema de Ensino; na assistência técnica e normativa às atividades de preservação, conservação e restauração de bens culturais; no fomento de convênios e/ou parcerias com órgãos do governo e instituições civis;

além de estabelecer ligação com o Ministério da Cultura, por intermédio do Instituto do Patrimônio Histórico, Cultural e Artístico Nacional e do Departamento de Museus, e com outros órgãos públicos federais, estaduais ou municipais, do cenário cultural do país.

O Exército reconhece-se como fundamental na dinâmica da vida do país e compreende a aproximação do Sistema Cultural do Exército com o Sistema Cultural Nacional como canal perene e fértil para sua comunicação com outros setores da sociedade brasileira, em particular com as demais Forças Armadas e com os espaços civis de cultura. Além disso, concebe a atividade cultural como influente estímulo ao patriotismo e ao orgulho pela nacionalidade, pois, como um dos principais agentes da História do Brasil, possui um rico patrimônio histórico e artístico-cultural nas Organizações Militares, que deve ser amplamente divulgado.



*Alameda dos Próceres da Independência – Inaugurada em 19 de agosto de 2022, em frente ao Quartel General do Exército. Projeto coordenado pela Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército.
Fonte: www.eb.mil.br*

6.3 BOAS PRÁTICAS NO SCEX

6.3.1 CURSO DE ASSESSOR E GESTOR CULTURAL (CAPACITAÇÃO)

Alinhado ao Objetivo Estratégico do DECEX – ODECEX 10: fortalecer a dimensão humana e estimular o permanente aperfeiçoamento profissional (capacitação e desenvolvimento), e tendo como pressuposto que o Sistema Cultural do Exército se desdobra em todo território nacional, por intermédio da existência de mais de 100 espaços culturais cadastrados, entre museus, salas de exposição, fortes, fortalezas, parques, casas e sítios históricos, e, ainda, considerando a ausência de pessoal qualificado que possa, nas diferentes OM detentoras desse rico patrimônio histórico e cultural, gerir e controlar tal patrimônio e acervo com a profundidade e complexidade necessárias, a DPHCEX oferece anualmente o curso de assessor e gestor cultural, com a finalidade de:

- capacitar quadros do Exército Brasileiro na área de assessoramento e gestão de Patrimônio Cultural;
- desenvolver o pensamento crítico e reflexivo aos integrantes qualificados na área do Sistema Cultural;
- ampliar o intercâmbio com o meio acadêmico nas áreas de interesse da Instituição; e
- aprimorar a formação dos oficiais e sargentos, no nível de especialização, criando melhores condições para o desempenho profissional na área do Sistema Cultural do Exército e promovendo o intercâmbio com

o meio acadêmico nas áreas de interesse da Instituição.



Curso de Formação de Assessor e Curso de Formação de Gestor Cultural

Fonte: Acervo da DPHCEX

6.4 PRESERVAÇÃO DE MATERIAL DE EMPREGO MILITAR DA FORÇA EXPEDICIONÁRIA BRASILEIRA (FEB)

É de suma importância para a História do Exército e da nação brasileira a preservação e a divulgação das ações desenvolvidas ao longo do tempo pelas associações fundadas pelos cidadãos brasileiros que, incorporados ao Exército, participaram da 2ª Guerra Mundial. O legado dessas associações é riquíssimo, sendo importante fonte de estudos e de exemplos para a atualidade e para as gerações futuras de militares e de cidadãos brasileiros.

Contudo, o número de integrantes dessas associações diminui ano a ano, o que dificulta a guarda e a manutenção de seus acervos. Esses materiais, muitos deles de emprego militar (armas, equipamentos e uniformes) são, frequente-

mente, alvo de pessoas mal-intencionadas, que se aproveitam da fragilidade das associações para incrementar o comércio de militarista. Embora se saiba que os colecionadores cadastrados têm a confiança do Exército Brasileiro e desenvolvem um trabalho importante na preservação e divulgação deste patrimônio, há a necessidade de que sejam implementadas as ações que tenham por objetivo um melhor controle sobre estes materiais.

Diante desse problema, uma boa prática adotada por diversas OM, portadoras de Espaços Culturais cadastrados no SCEEx e, portanto, detentoras dessa ligação histórica com a participação da FEB na 2ª Guerra Mundial, é a incorporação de seu acervo ao Espaço Cultural da OM, visando à sua preservação.

De certo, tal incorporação passa obrigatoriamente pela aquiescência da associação e deve ser ratificada por meio da redação de um termo de doação, em conformidade com as “Normas para a Preservação e Difusão do Patrimônio Cultural do Exército Brasileiro”.

6.5 PRÊMIOS LITERÁRIOS COM TEMAS RELACIONADOS À HISTÓRIA MILITAR BRASILEIRA

Anualmente, a DPHCEEx por intermédio da Biblioteca do Exército (BIBLIEx), lança dois concursos literários visando a produção de obras inéditas com temas voltados à História Militar Brasileira, cujos resultados são celebrados com os prêmios “Tasso Fragoso” e “Franklin Dória”.



Entrega do prêmio literário do concurso Franklin Dória (2022), pelo Chefe do DECEEx, Gen Ex Lanciã.

Fonte: Acervo da BIBLIEx

Com editais específicos, o concurso literário Tasso Fragoso é de ampla concorrência e contempla a participação de oficiais e civis. O concurso Franklin Dória, por sua vez, é voltado exclusivamente para o público de subtenentes e sargentos.

No ano de 2022, os temas selecionados para produção das obras foram: “O Tenentismo e a Revolta do Forte de Copacabana” e “Os 80 anos da Declaração de Guerra do Brasil às Potências do Eixo”.

6.6 APOIO TÉCNICO ÀS OMS E AOS ESPAÇOS CULTURAIS CADASTRADOS NO SCEX

6.6.1 PROJETOS MUSEOGRÁFICOS PARA REVITALIZAÇÃO DE EXPOSIÇÕES

A DPHCEEx conta com uma equipe multidisciplinar composta de museólogos, historiadores e arquitetos que, oportunamente, rea-

lizam visitas de orientações e apoio técnico com o objetivo de revitalizar exposições de acervos expostos nos espaços culturais das OMs.

Um bom exemplo dessa ação, entre outros, é a revitalização do Espaço Cultural do curso de infantaria da AMAN que antes tinha como tema central o “Aspirante Mega” e que, após novo projeto museográfico, ampliou-se para a história da infantaria do Brasil.

6.6.2 CONFEÇÃO DE “LINHA DO TEMPO DA OM”

A confecção de uma “linha do tempo da OM” é uma ação indicada para aquelas OM que não possuem um espaço cultural organizado. Sua implementação tem se mostrado válida, como medida iniciadora de uma proposta maior ao culto da sua história e tradição.

A ideia é expor informações de conteúdo histórico/educativo, referentes à gênese da OM, ao patrono da arma, e à história do Exército, coadunados com a História do Brasil, como elementos promotores da identidade e do sentimento de pertencimento no militar.



Linha do Tempo da Fortaleza de Itaipu, 2º Grupo de Artilharia Antiaérea, Praia Grande, SP.

Fonte: Acervo da DPHCEX

6.6.3 APOIO TÉCNICO ÀS OMS QUE SE ENCONTRAM EM FORTIFICAÇÕES MILITARES E SÍTIOS HISTÓRICOS

Devido à ligação simbiótica entre a História do Brasil e a História do Exército, diversas unidades militares se encontram instaladas em várias edificações históricas (fortes e fortalezas) ou sítios históricos (Parque Histórico dos Guararapes, Parque Histórico Marechal Osório, Parque Histórico Colônia Militar de Dourados, entre outros).

Nessa perspectiva, a DPHCEX presta assessoramento técnico para que esses equi-

pamentos culturais possam ser visitados pelo público interno e externo à Força, propiciando uma experiência de brasilidade, cidadania e pertencimento à pátria.



Visita à sala de Exposição da Retirada da Laguna, Espaço Cultural da 4ª Companhia de Engenharia de Combate (Jardim/MS)

Fonte: <https://www.4ciaecmbmec.eb.mil.br/museus>



Visita ao Museu Histórico do Exército
Fonte: Acervo do Museu Histórico do Exército

Nesse sentido, guarnições como a do Rio de Janeiro (1ª RM), Salvador (6ª RM), Recife (7ª RM), entre outras, possuem naturalmente uma oferta desses lugares que podem e devem ser aproveitados, como mais um instrumento de preservação e divulgação de nossa História Militar brasileira.

6.6.4 REALIZAÇÃO DE “CIRCUITOS CULTURAIS” AOS NOVOS MILITARES, RECÉM-CHEGADOS NA OM

Aproveitando-se desses espaços culturais existentes na guarnição (fortificações militares, museus militares, monumentos votivos a heróis militares etc) e, em consonância com a Diretriz do Projeto “Raízes, Valores e Tradição”, estimula-se que os militares transferidos, recém-chegados à OM, realizem uma visita guiada pelos principais equipamentos culturais de natureza militar da guarnição, incluindo, quando for o caso, inclusive, a família militar do transferido.

6.6.5 ESTUDO, PESQUISA E DIVULGAÇÃO DA HISTÓRIA MILITAR

O Centro de Estudos e Pesquisa de História Militar do Exército (CEPHIMEx), uma das seções da DPHCEX, é constituído por historiadores que apoiam o SCEX, realizando estudos, pesquisas, projetos, seminários, palestras e publicações acerca de nossa História Militar. Por diversas vezes, por demanda e a convite, esses especialistas realizam “aulas magnas” e conferências nos Estabelecimentos de Ensino e em todo SCEX. Essa equipe técnica organiza anualmente, como parte de seu programa de pesquisas, seminários voltados exclusivamente à História Militar da Amazônia Brasileira, à História da Guerra da Tríplice Aliança e à partici-

pação da Força Expedicionária Brasileira na 2ª Guerra Mundial.



Etapas e produtos do projeto de pesquisa coordenado pelo CEPHiME_x, intitulado “Preservação da Memória do Asilo dos Inválidos da Pátria (AIP) e do sítio Histórico da Ilha de Bom Jesus: um tributo aos heróis e mártires do Brasil” (2019 e 2020)

Fonte: Acervo do CEPHiME_x



Publicação do resultado da pesquisa “As Vitórias da FEB: do Vale do rio Sercchio ao Vale do Rio Pó”, coordenado pelo CEPHiME_x

Fonte: Acervo do CEPHiME_x



Seminário Temático e Publicação de resultados do Projeto “Marechal Oswaldo Cordeiro de Farias: um líder estratégico e militar” (Edital Pró-Pesquisa 2020/2021), coordenado pelo CEPHiME_x.

Fonte: Acervo do CEPHiME_x

Contribui, ainda, para o cumprimento do que prescreve o OEE 12 – “Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura, em suas Ações Estratégicas 12.1.4 – Incrementar a pesquisa científica nos Estb Ens e 12.1.5 – Ampliar o intercâmbio com o meio acadêmico”, por meio de criação de conteúdos e de sua condução nas escolas de formação do exército, como recentemente ocorreu com a elaboração da ementa da disciplina “Fundamentos da Pesquisa em História Militar”, que constará do curso de Mestrado Profissional em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, a partir de 2023 (regulado pela Portaria – EME /C Ex N° 782, de 30 jun 22).

Visando a preservação e a divulgação da nossa história pátria, sugere, também, temas para a condução, nos Corpos de Tropa, dos seguintes assuntos da História Militar brasileira, quando da realização da instrução militar:

1. Na Instrução Individual do Combatente básico, com o objetivo de se ter os primeiros contatos sobre a História da Instituição Militar:

- O Exército Brasileiro na formação das fronteiras atuais, e
- O Exército Brasileiro e a nação brasileira.

2. Na Instrução Individual de Qualificação, com o objetivo de compreender as especificidades da Arma/Quadro ou Serviço na qual se está servindo e sua importância na Instituição como um todo, além de conhecer os principais heróis militares (os patronos), sua História e seus exemplos e, principalmente, conhecer a História da OM, no que diz respeito à:

- Participação do Exército Brasileiro nas diferentes guerras e rebeliões em prol dos interesses e paz da nação brasileira;
- História da Arma/Quadro ou Serviço na qual se está servindo, sua importância na Instituição como um todo;
- História de heróis militares (particularmente do patrono da Arma/Quadro ou serviço na qual se está servindo); e
- História da OM (participação em guerras e missões de paz).

6.6.6 APOIO TÉCNICO PARA A CRIAÇÃO DE “LINHAS DE PESQUISA”

A DPHCEEx, por meio do CEPHiMEx, presta assessoramento ao Edital “Pró-Pesquisa” da CADESM, no que diz respeito à inclusão de temas de interesse da área da História e Liderança Militar, por ocasião da elaboração de

sua proposta, sugerindo, por exemplo, a criação das seguintes linhas: 1. “Liderança Estratégica e Militar” (2021); 2. “Conflitos Militares do Brasil Contemporâneo: o papel do exército brasileiro na preservação da ordem e das instituições” (2022).

Esses importantes assuntos, uma vez inseridos como temas de pesquisa, possibilitam uma maior reflexão crítica e dialogal entre o Exército e as universidades, favorecendo a aproximação e o alcance de interlocutores externos.

6.6.7 DISPONIBILIZAÇÃO DE ACERVOS EM FUNDOS ARQUIVÍSTICOS PARA PRODUÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA REUNIDOS NO ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO (PATRIMÔNIO DOCUMENTAL).

Muitos documentos textuais e iconográficos da História do Brasil encontram-se devidamente acondicionados e disponíveis para consulta na AHEEx. Ao torná-los acessíveis ao público em geral, seja na forma da consulta presencial, seja na forma virtual, por intermédio da visita de material digitalizado, a DPHCEEx contribui para que o tema da História Militar seja abordado por diferentes pesquisadores de diferentes instituições, a nível nacional e internacional.

Ao disponibilizar, no Museu Histórico do Exército, farto acervo tridimensional preservado e acondicionado de uma maneira educativa em períodos históricos (Colônia, Império e República), a DPHCEEx dissemina nossa perspectiva historiográfica e o papel que nossos heróis tiveram em importantes momentos históricos nacionais.

6.6.8 GUARDA E DISPONIBILIZAÇÃO DE PUBLICAÇÕES DIVERSAS DE INTERESSE DA FORÇA POR MEIO DA BIBLIOTECA DO EXÉRCITO E DA PLATAFORMA EBCONHECER

Por intermédio do acervo organizado pela BIBLIEx, bem como pela plataforma EB-Conhecer (<http://ebconhecer.eb.mil.br>), o Departamento de Educação e Cultura do Exército disponibiliza vasta produção intelectual, publicações de periódicos, de conceitos doutrinários e de outros produtos de interesse do Exército Brasileiro, atuando em sua salvaguarda, organização, preservação e disseminação.



*Participação da BIBLIEx em evento educacional promovido pela 4ª Região Militar em parceria com a Polícia Militar de Minas Gerais (07 de outubro de 2022).
Fonte: Instagram da BIBLIEx*

6.6.9 REALIZAÇÃO DE PARCERIAS CULTURAIS COM ENTIDADES MILITARES E CIVIS

Em apoio à produção, à divulgação e à circulação de estudos e pesquisas na área de História Militar que ofereçam embasamento às

ações de desenvolvimento da história e liderança militar, a DPHCEX realiza diversas atividades em parceria com entidades militares e civis, tais como:

- Projeção anual de filmes com a temática da História Militar, no Festival Militum da Pátria Filmes (www.patria filmes.com);



Premiação do Festival de cinema Militum, realizado no auditório do Centro de Estudos e Pesquisas de História Militar do Exército, em 2022.

Fonte: Acervo do CEPHiMEx

- Desenvolvimento do projeto “De olhos e ouvidos na história” pelo CEPHiMEx, convidando, ocasionalmente, um palestrante para apresentar o resultado de sua pesquisa ou de um livro de sua autoria que tenha abordado assunto de interesse da área cultural militar. Como exemplo, foi realizada a apresentação do livro sobre a Intervenção Federal no Estado do Rio de Janeiro, pelo Coronel Carlos Roberto Carvalho Daróz, historiador militar, doutorando em História Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF).



Desde 1949
“A Gráfica do Exército” – Compromisso com a Qualidade

Impressão e Acabamento
Gráfica do Exército

Al. Mal. Rondon – Setor de Garagens – QGEx – SMU – Brasília/DF – CEP 70630-901
<http://www.graficadoexercito.eb.mil.br> / divcmcl@graficadoexercito.eb.mil.br



Preservando valores,
forjando líderes.